

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара  
Факультет міжнародної економіки**

**Сардак С. Е., Третьяк О. О.**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗДОБУТКИ**

**Дніпропетровськ  
2009**

УДК 331.108  
ББК 65.291  
ISBN 978-966-8676-74-1

Рецензенти:

Ковальчук К. Ф., д.е.н., проф. Національної металургійної академії України.

Плаксієнко В. Я., д.е.н., проф. Дніпропетровського державного аграрного університету.

Шевцова О. Й., д.е.н., проф. Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

Автори:

к.е.н., доц. каф. ЕУНГ ФМЕ ДНУ Сардак Сергій Едуардович

к.е.н., доц. каф. ЕУНГ ФМЕ ДНУ Третьяк Олена Олександрівна

Друкується за рішенням Вченої ради Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара  
(протокол № 12 від 02.07.2008 р.)

Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третьяк. – Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. – 157 с.

У монографії надані результати теоретичних і експериментальних досліджень управління персоналом. Запропоновано авторські заходи щодо впровадження концептуальних основ управління персоналом на функціонуючих вітчизняних підприємствах з урахуванням світового досвіду.

Монографія призначена для науковців, викладачів, підприємців, держслужбовців, молодих вчених, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей.

© Сардак С. Е., Третьяк О. О.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Науково-методичні основи функціонування загальних систем.....	7
1.2. Управління людськими ресурсами у соціально-економічній системі.....	17
1.3. Організаційні основи управління суб'єктами господарювання.....	33
2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	49
2.1. Роль персоналу на сучасних підприємствах.....	49
2.2. Особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах.....	55
2.3. Спільні та відмінні риси управління персоналом на вітчизняних і зарубіжних підприємствах.....	67
3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	72
3.1. Місце служби управління персоналом в організаційній структурі управління підприємством.....	72
3.2. Формування дієвого інструментарію управління персоналом.....	88
3.3. Удосконалення маркетингу персоналу на підприємстві.....	93
4. РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	106
4.1. Удосконалення системи управління персоналом.....	106
4.2. Розробка системи розвитку персоналу.....	115
4.3. Умови забезпечення якісного управління персоналом.....	130
ВИСНОВКИ.....	148
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	149

## ВСТУП

Історичний розвиток суспільства обумовлює трансформацію елементів ринкових відносин в економіці України. З моменту здобуття незалежності в державі безупинно відбуваються докорінні зміни, які суттєво впливають на необхідність пошуку та впровадження різних форм удосконалення економічної діяльності суб'єктів господарювання. Невідповідність потенціалу країни результатам фактичної діяльності, збільшення кількості вітчизняних та іноземних учасників підприємницьких відносин, посилення їх конкурентної боротьби, зниження життєвого рівня значної частини населення, а також недостатність і недосконалість існуючих методів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств потребує розробки заходів, які сприятимуть економічній стабілізації країни. У цьому аспекті важливого значення набуває питання удосконалення процесу управління персоналом підприємств, які постають підґрунтям національного господарства.

На світовому ринку праці уніфікуються, стандартизуються й поступово підвищуються вимоги до персоналу у сфері загальної та професійно-технічної освіти, шкільної і професійної орієнтації, професійної підготовки, безперервного навчання та трудової діяльності, чим обмежується або поширюється можливість соціально-економічного зростання національних економік. Відповідно, спрямування і динаміка соціально-економічного розвитку, вимагають переосмислення ролі й форм управління персоналом, що є проблемою актуальною та своєчасною сучасним вітчизняним потребам науки і практики.

Питанню розробки дієвого інструментарію управління персоналом було присвячено багато праць вчених з ближнього та далекого зарубіжжя: С. Адамса, М. Альберта, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, В. Зигерта, О.Я. Кібанова, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, У. Мастенбурта, М. Мескона, У. Оучі, Л. Портера, Ф. Хедоурі, Л. Якокка та ін.

Сучасні українські вчені: С.В. Беляєва, Д.П. Богиня, В.С. Васильченко, А.М. Виноградська, М.Д. Виноградський, В.Г. Воронкова, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, О.Л. Єськов, Л.П. Керб, А.М. Колот, В.М. Колпаков, В.І. Крамаренко, О.В. Крушельницька, О.Є. Кузьмін, Л.Г. Мельник, О.Г. Мельник, Д.П. Мельничук, В.М. Петюх, В.С. Савельєва, В.А. Савченко, В.Н. Слиньков, О.С. Соснін, І.І. Тимошенко, С.А. Шапіро, О.М. Шканова, Г.В. Щокін також ґрунтовно вивчали дану проблематику і треба відзначити, що їх праці є суттєвим досягненням вітчизняної науки. Але сучасний стан національного господарства України потребує поглиблення дослідження механізму управління персоналом підприємств і врахування сьогоденних реалій. Ці соціально-економічні вимоги обумовлюють актуальність, науково-теоретичну й практичну значимість обраної теми дослідження і його структурну побудову.

Метою даного дослідження є розгляд науково-методичних основ управління персоналом і розробка прикладних рішень. Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких

завдань як: визначення теоретичних основ управління; розгляд сучасного стану організації управління персоналом на вітчизняних та зарубіжних підприємствах; визначення форм забезпечення якісної роботи служби управління персоналом на підприємстві; розробка перспективних напрямів поліпшення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінські та виробничо-господарські процеси у світовій економіці. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємствах.

При виконанні дослідження і вирішенні поставлених завдань, у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, такі як: аналіз, синтез, системний підхід, метод порівняльних характеристик, угруповання та абстрагування (при дослідженні теоретичних основ управління); метод порівняльного аналізу, спостереження, експерименту, балансовий та статистичний методи (під час розгляду сучасного стану систем управління персоналом); індукція, дедукція, моделювання та обґрунтування, метод програмно-цільового підходу (при розробці перспективних напрямів поліпшення системи управління персоналом на підприємствах); графічний метод (для відображення результатів досліджень); метод теоретичного узагальнення (при визначенні тенденцій і формулюванні висновків). Обробку даних здійснено із використанням комп'ютерного обладнання та сучасного програмного забезпечення.

Теоретичною та інформаційною базою монографії були інформаційні дані Державного комітету статистики України, показники господарської діяльності українських підприємств, праці вітчизняних та закордонних економістів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні науково-методичних основ управління персоналом. Головні здобутки, які складають наукову новизну монографії є наступними:

визначено наявність загальносуспільних систем та надано їх характеристику, що створює підґрунтя для проведення подальших досліджень у напрямку розробки концептуальних основ управління розвитком світової економіки в умовах глобалізації;

розроблено структуру людських ресурсів підприємств, що дозволяє визначити науково-методичні основи управління персоналом при здійсненні набору, відбору, оцінювання та розвитку на різних управлінських рівнях;

надано авторську класифікацію ресурсів підприємств з точки зору управлінського обліку, що дозволяє удосконалювати організаційні основи управління розвитком суб'єктів господарювання;

запропоновано перспективні форми взаємовигідної інтеграційної співпраці вітчизняних та зарубіжних підприємств, на основі розкриття потенціалу спільного підприємництва;

визначено роль персоналу на сучасних підприємствах в залежності від сфери господарської діяльності, участі у отриманні прибутку та стадії життєвого циклу організації;

розглянуто особливості системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, за рахунок чого побудовано економіко-математичні моделі

прийняття управлінських рішень, механізм управління якістю праці персоналу підприємства, структури управління персоналом та уточнено дефініції управлінських термінів;

здійснено аналіз найбільш відомих національних систем менеджменту (американської, японської, німецької, французької, шведської, фінської, китайської) і визначено ознаки формування системи українського менеджменту та доведено що головними впливаючими факторами їх становлення є наявність наукових розробок у сфері управління та господарського результату в країні;

удосконалено механізм маркетингу персоналу на підприємстві, за рахунок застосування економіко-математичної та статистичної обробки інформації;

дістало подальшого розвитку удосконалення системи управління персоналом та системи розвитку персоналу за рахунок організаційно-управлінських заходів розкриття людського та трудового потенціалу працівників і виробничого потенціалу підприємств, а також оптимізації системи мотивування на різних управлінських рівнях;

враховано умови забезпечення якісного управління персоналом на рівні підприємства (формування сприятливого соціального середовища, організація соціального партнерства, гуманізація праці, формування конструктивної організаційної культури) та визначена необхідність посилення процесу саморозвитку населення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних аспектів управління персоналом, що створює підґрунтя для їх практичного застосування у виробничо-господарській діяльності вітчизняних підприємств та при упровадженні заходів державного регулювання економіки.

У монографії авторами здійснено спробу побудови цілісної картини науково-методичних основ даного напрямку досліджень для науковців, викладачів, підприємців, держслужбовців, молодих вчених, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей, а також усіх не байдужих до цієї цікавої та важливої проблематики.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

## 1.1. Науково-методичні основи функціонування загальних систем

Починаючи розглядати питання управління персоналом, необхідно відзначити, що персонал будь-якої організації створює певну систему, яка потребує управління. У сучасній світовій науковій літературі сформувалася певна парадигма дослідження складних предметів і явищ на основі системного підходу<sup>1</sup>. Зазнавши тривалої історичної еволюції, поняття «система» у XX ст. стає одним із ключових філософсько-методологічних і спеціально-наукових категорій. За визначенням нової філософської енциклопедії: "Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і утворюють певну цілісність, єдність" [1, С. 552]. Тобто система представляє собою сукупність окремих частин, об'єднаних у ціле, що породжує нову якість, якої не мають частини, з яких складається система.

Формування уяви про системи почалося ще в античності. Платон, Арістотель, Євклід, стоїки розроблювали системність знань стосовно упорядкованості та цілісності світу. Ці погляди щодо системності буття та використання принципу системності при дослідженнях, отримали подальшого розвитку в працях Б. Спінози, Г. Лейбніца, К. Ліннея, Е. Кондільяка, І. Ламберта, І. Канта, Ф. Шеллінга, Г. Гегеля, К. Маркса, Ч. Дарвіна, А. Богданова, В. Вернадського, Т. Котарбинського, Л. Берталанді та вже з середини 20-х рр. XX ст. термін "система" стає одним із ключових філософсько-методологічних і спеціально-наукових понять, а наприкінці 60-х – початку 70-х рр. в англomовній і російській філософській і системній літературі почав використовуватися термін "системний підхід", в межах якого зазначалася доцільність дослідження об'єктів як систем [1;2]. У сучасному науковому і технічному знанні розробка проблематики, пов'язаної із дослідженням і конструюванням систем різного роду, проводиться в рамках системного підходу, загальної теорії систем, різних спеціальних теорій систем, системному аналізі, що майже обов'язково використовуються у філософії, біології, екології, економіці, управлінні, соціології, політології, техніці, кібернетиці, системотехніці, синергетиці, теорії катастроф, термодинаміці нерівноважних систем, і т.д.

Тому, при розгляді системи необхідно розглянути такі поняття як: види систем, властивості системи, розвиток системи, управління системою, рівні управління системою, оскільки поняття системи, як бачимо, має надзвичайно широку сферу застосування (практично кожен об'єкт може бути розглянутий як система) [3;4].

Згідно системної парадигми людське суспільство, також може бути розглянуто у вигляді складної суперсистеми, яка є сукупністю глобальних загальних систем. На наш погляд, найбільшими загальними системами Всесвіту

---

<sup>1</sup> під парадигмою розуміємо сукупність ряду загальних припущень, які поділяє наукове співтовариство і на які у подальшому орієнтуються теоретичні та емпіричні дослідження.

є: природна, біологічна, технологічна, економічна, соціальна і управлінська системи [1;2;5-7]. Зупинимося на їхньому змісті та участі людини в них більш докладно.

Під природною системою доцільно розуміти всю сукупність матерії, яка у різних формах та за допомогою певної міри утворює відчутну та невідчутну людиною субстанцію Всесвіту. У спрощеному вигляді до природної системи необхідно віднести відчутну речовину та її перехідні форми (енергію), які утворюються шляхом хімічних, фізичних, геологічних, механічних, термодинамічних й інших процесів перетворення матерії. Фактично до цієї системи можна віднести неживі природні ресурси: територію, клімат, рельєф, мінеральні копалини, водні, ґрунтові та повітряні ресурси і т.д., які використовуються людством і розподілені між суб'єктами господарювання. Треба враховувати, що сама по собі людина також складається з певних речовин – води, мікроелементів і газів, що утворюють певну форму. Тому життя людини безумовно залежить від процесів природного характеру, які відбуваються у безпосередньому середовищі життя людини на поверхні Землі, а також спрямовуються з космосу та глибин Землі. Численні археологічні, геологічні та історичні свідчення доводять що саме докорінні зміни у природній системі обумовлювали розвиток або зникнення соціальних груп, країн і навіть цивілізацій [8;9]. Зміни у природній системі (падіння космічних тіл, зміна швидкості обертання Землі, землетруси, коливання температури повітря, зменшення озонового слою і т.д.) можуть бути фатальними для усього людства, не говорячи про непридатність до проживання окремих регіонів.

Біологічну систему утворює сукупність живих істот, які населяють Землю: люди, тварини, рослини, мікроорганізми. Спільною ознакою усіх живих істот є змінність їхньої форми внаслідок безупинного спрямованого розвитку [4]. Кожен з цих суб'єктів створюється, маючи певний потенціал (який треба жити іншими живими істотами з біологічної системи та компонентами природної системи) і знищується, існуючи певний термін в межах середовища свого існування. І якщо в природній системі спостерігаємо сталу циклічність розвитку (день-ніч-день-ніч... або рідина-газ-рідина-газ... і т.д.), то в біологічній системі для кожної окремої істоти спостерігається односпрямований життєвий цикл (народження-зростання-старіння-смерть). Тому ця особливість змушує людину: враховувати час свого існування на Землі, нівелювати вплив зовнішнього середовища на стан і параметри свого організму, контролювати процес розвитку свого організму і т.д., що у кінці кінців призводить до певної замкнутості та обмеженні людської свободи в межах біологічної системи. Фактично людство залежить від своїх біологічних потреб (необхідність повітря, їжі, сну і т.д.) та від наявності та впливу інших живих істот (бактерій, вірусів, рослин і тварин), тому і процес прийняття будь-якого рішення неодмінно залежить від стану людини.

Технічна система є сукупністю створених людством речовинних виробів, послуг, ідей, технологій та інформаційних продуктів. Вона є похідною від взаємодії природної та біологічної системи. Люди завдяки своїй творчій діяльності створюють речовинні вироби (готові вироби та засоби виробництва)



для здобування засобів існування, для полегшення побутових умов, спілкування, розваг, безпеки та творчості. Спрямованість розвитку технічного середовища людства направлена у бік покращення функціональних і естетичних показників виробів. У сучасному світі вже сформувалося штучне середовище для проживання людини – техносфера. Переважна більшість населення нашої планети вже цілком залежна від технологічного середовища і навіть при бажанні не зможе від нього відмовитися та вести традиційний спосіб господарства, внаслідок обмеженості територій і нестачі природних ресурсів. При цьому головною проблемою суспільного розвитку постає мінімізація негативного впливу технічної системи на природну та біологічну. Сучасні дослідження науковців доводять, що діяльність людства у сфері розвитку технологічного середовища призводить до негативних і навіть фатальних наслідків. Збільшення видобутку корисних копалин, забруднення вод і повітря внаслідок промислової діяльності призводить до поступового скорочення середовища існування людства і навіть до повного знищення усієї ноосфери [10;11].

Економічна система є сферою суспільних відносин щодо виробництва, обміну, розподілу та споживання результатів людської діяльності та їх ефективного використання. Фактично вона формується на трьох попередніх системах і є з ними нерозривно пов'язаною економічними важелями (гроші, ціни, податки і т.д.), інститутами (організаціями, органами, закладами, урядом) та інституціональними заходами (управління, регулювання, перебудова, реформи). Загальна спрямованість розвитку економічної системи виявляється у прагненні суб'єктів господарювання збільшити обсяг підконтрольних природних, біологічних, технічних і економічних ресурсів. За для досягнення цього люди часто завдають шкоди природі, тваринному і рослинному світу та самим собі. Фактично існує ситуація, коли внаслідок конкуренції в економічній системі відбувається перерозподіл ресурсів і сфери впливу, внаслідок чого створюється певна нерівність, яка і обумовлює багато суспільних протиріч.

Соціальна система охоплює інтереси усіх верств населення, відносини суспільства і особи які складаються в процесі життєдіяльності, умови праці й побуту, спілкування, здоров'я, відпочинку. Соціальне середовище формує суспільні цінності, культуру, ментальність. Соціальна система будується на основі взаємодії природної, біологічної і технічної систем, а живиться економічною системою. Розвиток соціальної системи обумовлює прийняття нераціональних, з точки зору економіки, рішень, коли деякі ресурси витрачаються на розвиток (освіта, наука, спорт і т.д.), рекреацію (термінове або профілактичне лікування і т.д.) або розваги (розваги нейтрального характеру: туризм, спортивні ігри, культурно-розважальні програми і т.д.; розваги пов'язані з небезпекою для життя: екстремальні види спорту, туризму та відпочинку і т.д.; розваги руйнівної дії: казино, ігорні дома, кубла і т.д.) людини.

Управлінська система – це організація влади у суспільстві. Вона складається з різного роду інститутів, що здійснюють вплив на суспільство (релігійні конфесії, міжнародні організації, органи державної влади країн і

регіональних об'єднань, суспільні партії, організації, підприємства і т.д.) за допомогою певних конкретних підсистем управління: релігії, концептуальної влади, ідеології, політичної системи, законодавства, суспільних норм, традицій, свят і т.д. Управлінська система фактично формує розвиток усіх інших систем шляхом використання управлінських важелів (закони, методи, принципи управління), визначаючи стратегічні орієнтири розвитку (місію, бачення, концепції, цілі) та міру задіяння ресурсів п'ятих вищенаведених систем протягом визначеного часу.

Розуміння наявності глобальних загальних систем дає можливість розуміння складності організації суспільного життя людини і певну невизначеність її людського буття. Розглянемо це твердження на прикладі. Чоловік дзвонить по мобільному телефону своїй дружині спілкується з нею, а, наприкінці, просить її купити у магазині певний журнал, який йому буде незабаром потрібен для подальшої професійної діяльності. У цьому випадку, використовуючи технічний пристрій (мобільний телефон є продуктом технічної системи) подружжя через властивості природної системи передавати певні частоти наносить собі шкоду в біологічній системі (опромінюючи себе електромагнітними хвилями). Наслідком цієї розмови в економічній системі будуть витрати на розмову, витрати на покупку журналу і можливий прибуток у майбутньому, якщо інформація наведена у цьому інформаційному продукті буде корисною цій людині. З погляду соціальної системи ці люди тимчасово поспілкувавшись на деякий час відпочили. А з погляду управлінської системи можна відзначити факт легкого примусу у вигляді управління чоловіком дружиною, яка зовсім не бажала йти в той час до магазину.

Можна дещо гіперболізувати цей приклад. Якщо цей чоловік після роботи буде протягом тривалого часу займатися самонавчанням, скоріше усього він підвищить свої кваліфікацію і покращить власну кар'єру, тим самим принесе користь своїй фірмі, країні та світу в цілому. В економічній системі його попередні витрати окупляться завдяки підвищенню заробітної плати. Але в біологічній системі ця людина скоріше усього програє, тому що час витрачений на навчання можна було витратити на заняття спортом, але якщо б людина займалася спортом, то це призвело б до витрат грошей, які б потім не компенсувалися. Окрім того, можлива ситуація перевантаження, тоді людина захворівши витратить багато грошей на своє лікування. В соціальній системі цей чоловік також програє, тому що час витрачений на саморозвиток можна було витратити на відпочинок, розваги і спілкування з дружиною, дітьми та друзями, внаслідок чого могли б з'явитися нові можливості ... В управлінській системі наслідки поведінки цієї особи різноманітні. Для релігійної общини ця людина є недостатньо корисною, тому що частину свого вільного часу вона спрямовувала в іншу площину, для органів державної влади поведінка цього громадянина є зразковою (він не створював злочинів), але для інших держав, деяких політичних сил і конкурентів така діяльність цього працівника є зовсім небажаною, тому що він своєю працею підвищував конкурентоспроможність підприємства, на якому працював і держави взагалі. Далі розглянемо властивості притаманні системам.

Система має властивості, які відсутні у її окремих частин. Стан системи визначається сукупністю значень характерних для даної системи величин (параметрами стану). З позиції складності взаємозв'язку між окремими елементами системи, розрізняють складні та прості системи. З погляду здійснення матеріально-енергетично-інформаційного обміну із зовнішнім середовищем (метаболізму) виокремлюють відкриті та закриті системи. В залежності від здатності підтримувати стаціонарність (певний рівень гомеостазу) серед систем виокремлюють стаціонарні та нестаціонарні. Стаціонарним станом можна називати стан системи, при якому визначальні для характеристики системи величини не змінюються з плином часу.

При своєму функціонуванні система здійснює комплекс взаємопов'язаних функцій, головними з яких є: збір, зберігання і відтворення інформації; утримання, тобто структури окремих складових системи; підтримання в часі порядку процесів, що відбуваються в системі; здійснення процесів трансформації речовинно-енергетично-інформаційних потоків з метою вилучення вільної енергії; транспортування зазначених потоків всередині системи; відновлення функціональних підсистем, що втрачають свої властивості в результаті «спрацювання» або під дією проникаючих з потоками в систему шкідливих агентів; вилучення із зовнішнього середовища речовин, енергії та інформації; видалення в зовнішнє середовище відходів діяльності системи; захист системи від негативної дії зовнішнього середовища; корегування діяльності окремих підсистем залежно від параметрів потоків, що потрапляють в систему і циркулюють у ній; підлаштування, яке здійснюється при відхиленні параметрів потоків від оптимальних значень та при зміні властивостей самої системи. [4, С. 20-21.

У результаті виконання певних функцій та під впливом часу, система здійснює свій розвиток. Розвиток – вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового [1]. Розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна [4, С.10.]. Розвиток не просто зміна, а незворотне перетворення у внутрішній будові об'єкту, і його структури, що є сукупністю елементів, які фізично пов'язані між собою, зв'язків і залежностей. Якщо немає якісних змін – це лише зростання. Наприклад – навчання – це підготовка до виконання певної діяльності, а освіта – містить навчання, виховання, та розвиток. Доцільно також визначити співвідношення між економічним розвитком і економічним зростанням. Якщо економічне зростання - це збільшення реального ВВП країни в одному періоді порівняно з іншим і воно показує зростаючі можливості країни в реалізації своїх виробничих можливостей, то економічний розвиток передбачає саме якісне економічне зростання з глибокими структурними змінами у відносинах власності, в системі суспільного поділу праці й зайнятості, в політиці доходів та соціальній сфері, тощо [12, С. 68]. Категорія економічне зростання є вужчим поняттям, ніж категорія економічний розвиток.

Розвиток характеризується специфічним об'єктом, структурою, джерелом, формами, спрямованістю. Історична практика засвідчує, що невпинного, односпрямованого прогресу, лінійного розвитку в суспільстві не

існує. Розвиток відбуваються циклічно і хвилеподібно за схемою: прогрес – стагнація – регрес [12, С.67-68]. Загальна лінія прогресивного розвитку переплітається зі змінами, які утворюють так звані тупикові ходи еволюції, або навіть направлені у сторону регресу. У великих системах, таких як суспільство, цивілізація, ці три елементи можуть діяти одночасно, але в різних підсистемах чи з різною інтенсивністю. Форми розвитку можуть бути еволюційна (поступові кількісні та якісні зміни) або революційна (стрибоподібні кількісні та якісні зміни).

На наш погляд, у складних системах розвиток відбувається завдяки зовнішньому й внутрішньому впливу (управлінню) та завдяки наявній у них властивості саморозвитку і самознищення, а закріплення результатів розвитку системи здійснюється завдяки самоорганізації системи. Фактично розвиток системи відбувається з одного боку вимушено, а з іншого внаслідок притаманних системі ознак. Тому розглянемо більш докладніше механізм цієї дії.

Сучасна наукова думка розуміє під управлінням – цілеспрямований вплив на об'єкти (люди, природу, механізми); тобто це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [5;13]. Ззовні відбувається тиск сил, процесів, ситуаційних чинників, а всередині системи одні елементи системи впливають на інші. Управління здійснюється в будь-якій системі. Одним із різновидів управління, який стосується управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією), є менеджмент. "Менеджмент - категорія дещо вужча, ніж управління і є цілеспрямованим впливом на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей" [13]. Наприклад, розглянемо відмінності між категоріями "управління" і "менеджмент". Повністю управляти підприємством може лише його власник, а найманий керівник (менеджер) здійснює управління підприємством частково – в межах своїх посадових повноважень, тобто здійснює менеджмент. Якщо менеджмент є діяльністю найманих керівників щодо управління певними ресурсами підприємства для досягнення визначених цілей, переважно у сфері покращення результатів господарської діяльності, то управління підприємством є діяльністю щодо керування усім підприємством, забезпеченням розвитку підприємства або його продажу чи знищення (у тому числі за допомогою менеджерів). Важливого значення при здійсненні управління в соціально-економічній системі є розгляд методологічних основ управління: рівнів управління, законів, принципів, методів та функцій управління [4;12-14]. В складних глобальних системах виділяють різні рівні управління: нано, мікро, мезо, макро, мега, космо. В економічній системі виокремлюють: особистісний рівень (індивідуальний рівень або сімейний рівень), мікрорівень (рівень підприємства), мезорівень (ринок, галузь, регіон), макрорівень (розгляд країни як окремої господарської одиниці), мегарівень (огляд особливостей розвитку економіки на міжнаціональному, транснаціональному та світовому рівнях). В межах організацій виокремлюють: технічний, управлінський та інституційний рівні управління.

При побудові системи управління треба враховувати закони управління. Під законом розуміють об'єктивно існуючі, постійні причинно-наслідкові зв'язки між об'єктами управління і явищами, що характеризуються загальністю, необхідністю і повторюваністю. Закони виявляються в діяльності людей, об'єктивні і не залежать від їх свідомості, волі, бажань. Наведемо перелік загальних законів управління та їх характеристики.

1. Закон цілеполягання. У кожній організаційній системі є мета, вибрана на основі об'єктивних законів навколишнього середовища і специфічних законів функціонування даної організації. Це вимагає від людини, що визначає мету в житті, знати закони існування того середовища, в якому вона мешкає, і закони, які ним управляють як біосоціальною системою, розкрити і вивчити зовнішні і внутрішні чинники, які несуть вимоги цих законів. Інакше цілі будуть вибрані нереальні, управління буде хаотичне і малоефективне.
2. Закон різноманітності. Чим складніше і різноманітніше людина, тим складніше і різноманітніше повинен бути механізм управління нею. Складність механізму самоврядування повинна відповідати складності людини, що реалізовує свої цілі. Підвищення різноманітності в підготовці людини – найважливіший шлях поліпшення якості самоврядування. Той, хто володіє знаннями і досвідом, може управляти собою якісніше і ефективніше в будь-якій ситуації, оскільки володіє великою різноманітністю в засобах самоврядування.
3. Закон руху (зміни). У процесі руху до мети необхідні зміни в зовнішньому середовищі і в людині. Тому періодично треба перебудовуватися, адаптуючи себе з урахуванням внутрішніх змін (освіти, здоров'я і т. п.) до зовнішнього середовища. Людина – відкрита система. Невиконання рекомендацій закону призводить до кризи, "зриву" з траєкторії життя.
4. Закон зворотного зв'язку. Виконання вимог цього закону досягається періодичним порівнянням досягнутого результату із планованим, тактичних цілей повсякденності із стратегічними, що дозволяє своєчасно координувати свої зусилля зміною регулюючих дій відповідно до інформації про результати. Ця реакція на основі зворотного зв'язку дозволяє компенсувати недостатньо вивчені процеси функціонування людини.
5. Закон резонансного збудження систем. У людині як біосоціальній нелінійній системі є певна область параметрів, що управляють, впливаючи на які можна вплинути на її життя і розвиток. Наприклад, на тілі людини є крапки, дією на яких можна стимулювати активність підсистем регулювання організму або окремих органів. Є й інші точки, дія на які викликає зворотний ефект. У людині в процесі життєдіяльності сформовані підпрограми реакції на життєві ситуації. Натиснувши на "хвору мозоль", можна викликати руйнуючу реакцію. Або, знаючи домінуючий інстинкт, сприяти швидкому його розвитку у визначеному генетичною програмою напрямі.

6. Закон ентропії (ентропія – поворот, перетворення). Це кількісна міра невизначеності ситуації. Досягнення успіху вимагає великих потоків енергії і ентропії. Чим більше ентропії проводить біосоціальна система (людина), тим вона життєздатніше; тим більше вірогідності, що людина досягне мети. Зростання ентропії залежить від збільшення кількості елементів, складових систему, від можливості в самоорганізації. Людині потрібна, як говорили, активна життєва позиція, свобода вибору. Її життєва стійкість може бути статична і динамічна. Але людина, яка само організовується, повинна володіти динамічною стійкістю, бо тільки тоді при істотній зміні зовнішніх умов вона збереже свої позиції.

Далі розглянемо специфічні закони управління.

1. Закон соціального спадкоємства. Як істота біосоціальна, людина у своїй життєдіяльності виконує вимоги біологічних і соціальних законів. Під впливом навколишнього середовища в ній формуються три програми. Перша – генетична - витікає з інстинктів і не усвідомлюється людиною. Вона адаптує людину у суспільстві на генетичному рівні, визначає його натуру, тип інтелекту. Групи домінуючих інстинктів постійно вимагають (з підсвідомості) певної спрямованості у житті. Виходячи з оцінки ситуації, що склалася, людина може обрати мету, стратегію життя, не відповідні генетичній програмі, і навіть, якщо вона досягне її, то, швидше за все, це відіб'ється на її здоров'ї. Друга програма – настановна - формується вихованням, умовами життя. Це також неусвідомлювана програма людини. Третя програма базується на усвідомленій системі цінностей, принципів, сенсу життя. Виконання закону соціальної спадщини повинно призвести до гармонізації усіх трьох програм. Плануючи своє життя, людина повинна розкрити особливості генетичної програми, спрямованість настановною програмою і врахувати досвід своєї життєдіяльності.
2. Закон єдності свідомого і несвідомого. Дії людини, її вчинки визначаються не тільки її мисленням, волею, знаннями, розумінням ситуації, життєвою філософією, але і роботою несвідомого. А всі внутрішні фізіологічні процеси в організмі управляються підсвідомо діяльністю. Академік А.А. Ухтомський на початку ХХ в. довів, що зі складних глибин підсвідомого визначається людина у своїх вчинках, переживаннях і сприйняттях. Якщо у неї є бажання оволодіти своєю поведінкою, то спочатку вона повинна оволодіти тими глибинами підсвідомо, тобто перебігом фізіологічних подій у собі, щоб через них оволодіти і зумовити потім свою поведінку, свої сприйняття, своє життя у середовищі. Знання цього закону, механізму його дії дуже важливо в самоврядуванні, бо успіх і невдача, надія і розчарування, здоров'я і хвороба, мудрість і дурість, щастя і нещастя – все формується і управляється підсвідомістю. Численна техніка і технології самоврядування, саморегулювання і самовиховання ґрунтуються на механізмі цього закону. Вища нервова діяльність людини як трирівнева структура розвивається: свідомість – навчанням, освітою і мисленням;

підсвідомість – наслідуванням, практичним досвідом; надсвідомість – грою і мистецтвом. Свідомість – функція мозку, зміст якої – цілеспрямоване регулювання людиною, його взаєминами з навколишнім світом. Робота свідомості ґрунтується на знанні людини, логічному мисленні, целеполяганні, ступені цінностей і інтересів. Вона забезпечується відчуттями, сприйняттям, увагою, мисленням, волею і відчуттями. Підсвідомість – будівельний майданчик життя, це комора досвіду людства. Робота підсвідомості заснована на життєвих програмах людини, установках. Воно має колосальний творчий потенціал, управляє життєдіяльністю нашого організму, поведінкою, надає допомогу свідомості у критичних ситуаціях.

3. Закон інерції. Людський мозок, почавши працювати в якому-небудь напрямі, набуває схильності працювати в тому ж напрямі і при інших зовнішніх подразниках. Цим пояснюються багато звичок, поганих і хороших. Хороші, коли, не замислюючись: встаєш з ліжка, робиш зарядку, йдеш на роботу і так далі. Погані, коли за інерцією не бачимо і не чуємо, не відчуваємо, як прекрасний мир, зупиняємо свій розвиток і так далі.
4. Закон установки. Життєдіяльність людини, її вчинки, способи досягнення цілей багато в чому визначаються її установками (спрямованістю діяльності організму). На базі дій, що систематично повторюються, в головному мозку формуються системи рефлексів, які в подальшому перетворюються на підпрограми поведінки. Особливість полягає в неусвідомленості створення цих установок. В один прекрасний час ми починаємо поводитися так, як не слідувало б, категорично говоримо, що нам це не подобається і тому подібне; впливаючи цілеспрямовано, міняємо свої смаки, бажання.
5. Закон домінанти. Виникнення у корі мозку під впливом сприйняття вогнища підвищеної збудливості і його розповсюдження на глибинні структури мозку, що призводять до домінування в яких-небудь реакціях, спрямованості діяльності, образу мислення, способам дій і т. п., – прояв закону. Домінанти виникають із слідів минулого, залишених в головному мозку, і внутрішньої або зовнішньої дії в конкретний час. Вони виявляються: у сприйнятті миру – дозволяють "розплющувати очі і вуха" на те, що раніше залишилося б непоміченим; у спонуках до творчості – характеризуються тенденцією, що пронизує сферу інтересів, вабить вперед. Таким чином, поставивши собі мету, вирішивши робити так і тільки так, Ви винні своє рішення зробити домінуючим, таким, що вабить до мети.
6. Закон традицій і звичаїв. Виявляється у збереженні впливу традицій і звичаїв на людину (можуть прискорювати або гальмувати розвиток, вдосконалення) при різних перебудовах, змінах системи управління.
7. Закон рефлекторного характеру діяльності. В основі всіх діяльних актів людини лежать безумовні (природжені) і умовні (придбані) рефлекси – реакції організму на дію зовнішнього і внутрішнього середовища.

Особливе місце у системі рефлексів займає рефлекс мети – прагнення до володіння дратівливим предметом як основою спонуки до справи, життєвої енергії.

8. Закон випереджаючого віддзеркалення дійсності. Робота мозку у відповідь на стимул характеризується прогнозуванням виниклої ситуації. Мозок приймає рішення з певним просторово-часовим попередженням відносно майбутніх подій.
9. Закон впливу емоцій. Дія людини багато в чому залежить від емоцій і відчуттів. Пристрасть до досягнення мети в житті супроводжується підйомом енергії, тонізацією діяльності всіх систем організму, посиленням його функціонування.
10. Закон вольової детермінації. Виявляється у здатності свідомо регулювати дії і вчинки, долати зовнішні і внутрішні перешкоди досягши цілей.

В управлінській діяльності використовують сталі та незаперечні норми управління організаціями, тобто закони менеджменту: закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, закон демократизації управління, закон економії часу в управлінні, закон пропорційного розвитку систем управління.

Принципи управління відображають прикладний характер управління організаціями, і традиційними є принципи: цілеспрямованості, урахування потреб та інтересів, ієрархічності, взаємозалежності, динамічної рівноваги, економічності, активізації, системності, єдиновладдя.

Методи управління є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Їх класифікують за різними ознаками: напрямком впливу на керований об'єкт (методи прямого та непрямого впливу); способом врахування інтересів працівників (методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу); формою впливу (кількісні та якісні методи); характером впливу (економічні, технічні, соціальні, організаційні, адміністративні і т.д.).

Внаслідок поділу і спеціалізації праці сформувалися функції менеджменту – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Їх класифікують на об'єднувальну (керівництво), загальні (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), конкретні функції (їх поділяють: за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкту, за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності).

На наш погляд, наявність властивості саморозвитку і самознищення будь-якої складної системи пов'язана із здійсненням нею метаболізму та сформована сутнісними першоосновами природи. Але, якщо властивість саморозвитку системи активно досліджується в економічній літературі, і під цим терміном можна розуміти "внутрішньо необхідну довільну (позитивну чи негативну) зміну (трансформацію) системи, яка обумовлена її суперечностями" [4], то категорія самознищення більше досліджується в медицині й психології [15] та



під нею нами пропонується розуміти властивість системи здійснювати дії щодо нанесення шкоди самій собі і навіть ліквідувати саму себе. Завдяки властивостям саморозвитку і саморуйнування система коригує свій стан, що взагалі і призводить до розвитку або знищення системи. Ці дві спрямованості – продовжувати життя системи у вигляді певних змін і прагнення системи завершити своє існування впливають на результат розвитку системи і призводять до певної самоорганізації системи. "Самоорганізація – це процес упорядкування внутрішньої структури і потоків через систему речовини, енергії та інформації, який забезпечується механізмами регуляції самої системи (механізми зворотного зв'язку)" [4]. Самоорганізація системи закріплює стан системи, який сформований в результаті управлінського впливу та властивостей саморозвитку й самознищення.

Розгляд науково-методичних основ складних відкритих систем дуже важливий, тому що зрозумівши особливості їх функціонування можна визначити логіку протікання багатьох процесів суспільного розвитку. Більш того, знання методології систем дає можливість здійснювати управління ними.

## **1.2. Управління людськими ресурсами у соціально-економічній системі**

У науковій літературі поширюється дослідження такої важливої для соціально-економічної системи категорії як "людські ресурси" [16]. Категорія людські ресурси є узагальненим відображенням чисельності працівників і їх якості. Д.П. Богиця та О.А. Грішнова визначають, що "людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі" [17, С.44]. Г.В. Щьокін визначає що "людські ресурси є сукупністю різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних і духовних благ, і є узагальнюючим показником людського чинника розвитку суспільного виробництва" [18, С. 444]. Фактично, під терміном "людські ресурси" нами пропонується розуміти використання праці людини (сукупність трудових якостей людей) у вигляді ресурсу, як для суб'єкта господарювання так і для країни, або суспільства в цілому. За думкою О.А. Грішнкової розвиток уявлень про роль і місце людини в економіці здійснювалося у такій послідовності: робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, людський фактор, людський капітал [19, С.20]. Тому у соціально-економічній системі можна навести класифікацію людських ресурсів на різних рівнях управління та в залежності від їх ролі для суб'єкта господарювання.

З позиції поділу населення органами державної статистики України, яка базується на методології МОП, усе населення поділяється на "економічно активне населення", "економічно неактивне населення" та "населення молодше 15 і старше 70 років" [20]. *Населення* – це сукупність людей, що природно-історично склалася, постійно відновлюється і проживає на визначеній території (табл.1.1).

*Економічно активне населення* згідно з концепцією робочої сили – це населення обох статей віком 15-70 років, яке протягом певного періоду

забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг; це особи які займаються економічною діяльністю, яка приносить дохід – зайняті та безробітні. Кількість зазначених категорій та їх характеристики розраховуються на підставі даних вибірових обстежень населення (домогосподарств) з питань економічної активності (далі вибірові обстеження), що впроваджені у практику роботи органів державної статистики з 1995 р. відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП). Зазначені вибірові обстеження проводяться за місцем проживання населення та охоплюють осіб віком 15-70 років щодо яких розраховуються оцінки показників економічної активності, зайнятості та безробіття.

Таблиця 1.1

### Структура різних показників населення України

Поділ населення за методикою МОП	
1. Все населення у віці 15 — 70 років 1.1. Економічно активне населення в тому числі - зайняті - безробітні	2. Населення молодше 15 і старше 70 років
1.2. Економічно неактивне населення	
в тому числі	
- учні, студенти, слухачі, курсанти денної форми навчання	
- особи, що одержують пенсії за віком або на пільгових умовах;	
- особи, що одержують пенсії за інвалідністю;	
- особи, які зайняті в домашньому господарстві, вихованням дітей та доглядом за хворими	
- особи, які зневірилися знайти роботу, тобто готові при ступити до роботи, але припинили її пошуки, оскільки ви черпали всі можливості для її одержання	
- інші особи, які не мають необхідності або бажання працювати, та ті, що шукають роботу, але не готові приступити до неї найближчим часом	
Поділ населення за традиційною методикою	
1. Трудові ресурси, в тому числі: 1.1. працездатне населення у працездатному віці 1.2. працюючі підлітки 1.3. працюючі пенсіонери 1.4. БЕЗ непрацюючі пільгові пенсіонери	2. Населення, що не належить до трудових ресурсів (діти та непрацюючі пенсіонери, в тому числі пільгові підлітки, інваліди)

*Зайнятими* (за матеріалами вибіркового обстеження) вважаються особи, які: працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б одну годину за наймом за винагороду в грошовому чи натуральному вигляді, індивідуально (самостійно), у окремих громадян або на власному (сімейному) підприємстві; працювали безкоштовно на підприємстві, у бізнесі, що належить будь-кому з членів домогосподарства, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності; особи, які були тимчасово відсутні на роботі, тобто формально мали робоче місце, власне підприємство (бізнес), але не працювали впродовж обстежуваного періоду з незалежних від них особисто обставин. *Безробітні* (за методологією Міжнародної Організації Праці (МОП)) – це особи (zareєстровані та незareєстровані в державній службі зайнятості), які одночасно задовольняють трьома умовами: не мали роботи (прибуткового заняття); протягом останніх чотирьох тижнів шукали роботу або намагались організувати власну справу; впродовж найближчих двох тижнів були готові приступити до роботи, тобто почати працювати за наймом або на власному підприємстві з метою отримання оплати або доходу. До категорії безробітних також відносяться особи, які приступають до роботи протягом найближчих двох тижнів; знайшли роботу, чекають відповіді; zareєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу; навчаються за направленням служби зайнятості. Zareєстровані безробітні згідно з чинним українським законодавством – це громадяни працездатного віку, які не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів, zareєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до підходящої роботи. *Економічно неактивне населення* (поза робочою силою) – це населення обох статей віком 15-70 років, які не можуть бути класифіковані як «зайняті» або «безробітні». До складу цієї категорії населення належать: учні та студенти; пенсіонери за віком, по інвалідності та на пільгових умовах; особи, які зайняті в домашньому господарстві, вихованням дітей та доглядом за хворими; особи, які зневірилися знайти роботу; інші особи, які не мали необхідності у працевлаштуванні, та ті, що шукають роботу, але не готові приступити до неї найближчим часом. *Населення молодше 15 і старше 70 років* – це зайняті та незайняті особи обох статей вищезазначеного віку

Поділ населення в економіці праці за традиційною методикою виокремлює: *трудові ресурси* (працездатне населення в працездатному віці + працюючі підлітки + працюючі інваліди + працюючі пенсіонери – непрацюючі пільгові пенсіонери) та *населення, що не належить до трудових ресурсів* (діти та непрацюючі пенсіонери, в тому числі пільгові, підлітки, інваліди) [17, С.31]. Слід сказати, що одним з принципів цивілізованого гуманного суспільства є створення умов для трудової самореалізації інвалідів. Наша держава зобов'язує роботодавців до 5% робочих місць виділяти для осіб з обмеженою конкурентоспроможністю на ринку праці (в тому числі інвалідів), однак на практиці проблеми працевлаштування інвалідів вирішуються дуже важко, в результаті чого інваліди складають значну частку економічно неактивного населення. Майбутня динаміка чисельності непрацюючих інвалідів передусім

залежить від покращення життя (і, відповідно, здоров'я) людей, а також від пристосування технології виробництва до працівника. Тенденцією економічно розвинених країн є зменшення частки непрацюючих інвалідів серед населення працездатного віку. Разом з тим серед людей непрацездатного віку є чимала частка працездатних і бажаючих працювати. Працівників, молодших працездатного віку, звичайно називають працюючими підлітками, а старших – працюючими пенсіонерами. Історичний досвід переконливо доводить, що кількість працівників цих категорій обернено пропорційна рівню добробуту населення. У підлітків і пенсіонерів нижчі вимоги і до змісту праці, й до рівня її оплати, тому вони нерідко знаходять місце роботи навіть в умовах високого безробіття і беруть на свої плечі обов'язок утримання інших (часто працездатних, але безробітних) членів сім'ї. Тому в наш час велика і кількість, і частка працюючих підлітків та пенсіонерів. Однак заради справедливості потрібно сказати, що додатковий заробіток є далеко не єдиною причиною трудової активності, особливо пенсіонерів. Певне значення має також бажаний і звичний ("молодий") спосіб життя, бажання бути в колективі, почуватися потрібним тощо. Як висновок зазначимо, що праця підлітків і пенсіонерів може приносити користь і їм самим, і економіці в цілому. Проте з урахуванням особливостей віку ця праця повинна бути організована (передусім державою) так, щоб не завдавати шкоди їхньому здоров'ю і не заважати здобути відповідний рівень освіти молоді.

З позиції складу людських ресурсів у державному регулюванні зайнятості населення виокремлюються такі категорії як: "допрацездатне", "працездатне" та "непрацездатне населення" [21]. Допрацездатне – це діти, які неспроможні до праці. Працездатне населення – це частина населення, яка спроможна до праці. Непрацездатне населення – особи, взагалі неспроможні до праці (літні та хворі люди) та особи потребуючі догляду (хворі у тяжкому стані). Працездатний вік – поняття узагальнене, а тому дещо умовне. Воно визначається системою законодавчих актів. Нині в Україні працездатним віком вважається для жінок 16-54 роки, для чоловіків – 16-59 років включно. Нижня межа працездатного віку передбачає, що до початку трудової діяльності людина повинна здобути певний рівень фізичного та розумового розвитку, для чого потрібен час (мінімум перші 16 років життя). Верхня межа працездатного віку показує думку суспільства про те, в якому віці людина може претендувати на соціальну допомогу по старості. Для деяких видів трудової діяльності, що пов'язані з роботою у несприятливих умовах праці або вимагають від працівника якостей, що з віком помітно зменшуються (наприклад, спорт, балет), пенсійний вік настає раніше на 5-10 років, а інколи і більше. Такі люди зветься пільговими пенсіонерами. Найчастіше вони продовжують працювати і залишаються в складі трудових ресурсів. Слід зазначити, що в багатьох розвинених країнах законодавчо встановлена верхня межа працездатного віку на 5-10 років вища, ніж в Україні, але і середня тривалість життя там значно перевищує аналогічні показники нашої країни. Поширеною світовою практикою є нижча межа пенсійного віку для жінок, хоча майже всюди середня тривалість життя чоловіків значно менша, ніж жінок. Все сказане стосується

працездатних, тобто людей, фізично і психічно досить здорових для того, щоб працювати. На жаль, в кожному суспільстві є значний прошарок людей, не досить здорових для цього. Тобто є люди непрацездатні, хоча їхній вік працездатний. Такі люди одержують статус інвалідів першої або другої групи, що дає їм право на отримання пенсії незалежно від віку. Кількість і частка інвалідів серед населення країни складається під впливом комплексу умов, від яких залежить здоров'я. Величезне значення мають екологічна ситуація, рівень матеріального добробуту (якість харчування, витрата життєвих сил на роботі), доступність і якість медичного обслуговування, безпечність умов праці тощо.

З позиції організації праці на макрорівні виокремлюють робочу силу, трудові ресурси та кадри [18]. *Робоча сила* – це загальна сукупність населення яке може здійснювати певну роботу; це спроможність людей до продуктивної праці пов'язаної з виробництвом матеріальних або духовних благ; сукупність фізичних і інтелектуальних спроможностей людини, необхідних їй для виробництва життєвих благ. Державний комітет статистики України подає таку класифікацію робочої сили на ринку праці за професійними групами: законодавці, вищі державні службовці, керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники сфери обслуговування та торгівлі; кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства; кваліфіковані робітники з інструментом; оператори та складальники устаткування та машин; найпростіші професії; особи без професії. *Трудові ресурси* – це частина населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, спроможності, кваліфікацію й фахові знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності; це сукупність носіїв функціонуючої і потенційної суспільної й індивідуальної робочої сили та відношень, що виникають у процесі її відтворення (формування, розподіли і використання). Термін "трудові ресурси" (ввів у науку в 20-х роках ХХ ст. С. Струмлілін), використовують переважно як планово-обліковий вимірювач робочої сили. Розходження понять "робоча сила" і "трудові ресурси" виявляється в тому, що трудові ресурси мають кількісні і соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх не має. Фактично трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в національному господарстві. З цього визначення виходить, що трудові ресурси включають в себе як реальних працівників, що вже зайняті в економіці країни, так і потенційних, котрі не зайняті, але можуть працювати. Тобто, це поняття спеціально створене та ідеально підходить для радянської ідеології поголовної примусової зайнятості, проте, як уже зазначалося, продовжує використовуватися і в наш час. Кадри (в широкому розумінні) – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від «трудових ресурсів», що об'єднують усе працездатне населення країни (як зайнятих, так і потенційних робітників), *кадри* – це конкретні працівники, ступінь можливого використання яких на виробництві відомий. Поняття "кадри" на макрорівні містить у собі постійний (штатний) склад робітників, тобто працездатних

громадян, що перебувають у трудових відносинах із різноманітними організаціями.

З позиції організації праці на мікрорівні виокремлюють такі терміни як: працівники, кадри, персонал [6;18;22]. Так працівник – це особа, яка виконує роботу, працюючий на підприємстві, в організації, установі [6]. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники, які мають попередню фахову підготовку й спеціальні знання, трудові навички або досвід роботи в обраній сфері діяльності. Як правило, під кадрами розуміють постійних працівників високої кваліфікації, які вже достатньо довго працюють у певній організації. Термін персонал у науковій літературі трактується дещо неоднозначно. Так, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова визначають, що персонал - це "сукупність людських ресурсів, які має організація" [23, С.463]. В той час Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, О.Б. Стародубцева вважають, що персонал - це особистий склад підприємства, виокремлений за ознакою виконуваної роботи [6]. Г.В. Щьокін вважає, що персонал – це весь особовий склад підприємства, організації або частина цього складу, що представляє собою групу по фахових або інших ознаках; це постійні та тимчасові кваліфіковані та некваліфіковані працівники. О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають, що персонал це: особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками (наявність трудового договору, володіння певними якісними характеристиками); основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників; це працівники які увійшли у спискову чисельність (постійні, тимчасові та сезонні працівники). [22, С. 11-12]. Ці ж автори відзначають, що "у спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва", не відносячи їх ні до кадрів, ні до персоналу і не називаючи їх окремим терміном [22, С.12]. Цих осіб можна назвати позаштатними працівниками – "особами, які виконують разову роботу для підприємства без зарахування їх у штатний постійний склад" [6, С.327]. Таким чином, усіх працівників, які виконують роботу для певного підприємства можна поділити на персонал, який складається з кадрів (штатні постійні кваліфіковані працівники) та працівників підприємства (штатні тимчасові кваліфіковані працівники, штатні постійні некваліфіковані працівники, штатні тимчасові некваліфіковані працівники) і позаштатних працівників (рис. 1.1).

Розглядаючи питання управління людськими ресурсами в соціально-економічній системі, необхідно визначити, що усі вони фактично представлені на ринку праці, який є "системою суспільних відносин, пов'язаних з наймом і пропозицією праці, тобто з її купівлею і продажем; це також економічний простір – сфера працевлаштування, в якій взаємодіють покупці і продавці праці; і це механізм, що забезпечує узгодження ціни і умов праці між роботодавцями і найманими працівниками та регулює її попит та пропозицію" [24, С.129-130]. або підсистему "суспільних відносин, соціальних – в тому числі, юридичних – норм та інститутів, які забезпечують нормальне відтворення і ефективне використання праці, кількість і якість якої відповідним

чином винагороджуються. Тобто, ринок праці є конкретним проявом системи суспільної організації найманої праці в умовах товарно-грошових відносин. У вужчому трактуванні, ринок праці розглядається як система соціально-економічних відносин між роботодавцями – власниками засобів виробництва – та населенням – власниками робочої сили – щодо задоволення попиту перших на працю, а других – на робочі місця, які є їх джерелом засобів існування” [25, С.12-13].

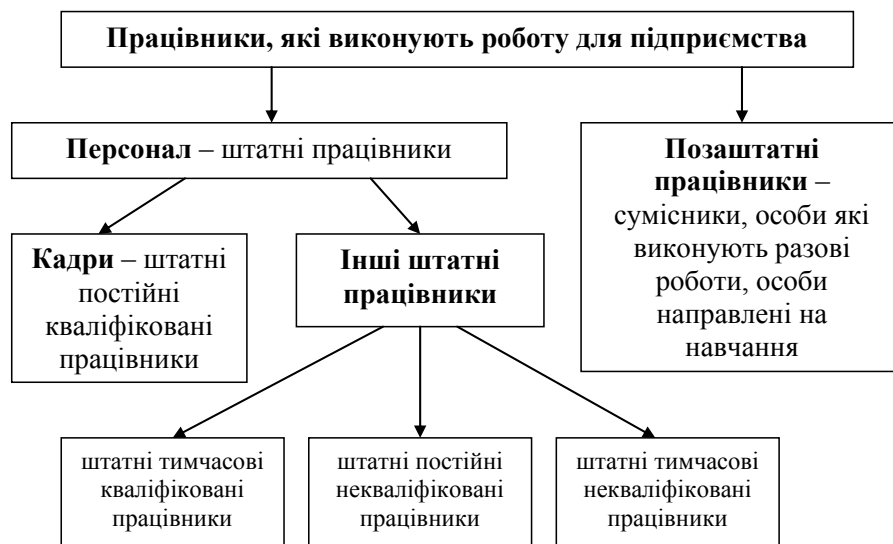


Рис. 1.1. Класифікація людських ресурсів підприємства

Ринок взагалі – це система економічних відносин між продавцями і покупцями товарів та послуг, форма зв’язку між сторонами обміну, в процесі якого встановлюється ринкова ціна на об’єкт обміну і відбувається зміна його власника. Також поняття ринку означає економічний або географічний простір, у якому відбувається процес товарного обігу, обміну товарів на гроші і навпаки. Ринком називають також механізм, що зводить разом продавців і покупців товарів та послуг і регулює відносини між ними. У сучасній соціально-економічній системі існує велика кількість ринків: ринок праці, ринок капіталу, фондовий ринок, валютний ринок, ринок природних ресурсів і т.д. Умови виникнення вільного ринку є такі, як і умови виникнення товарного виробництва в цілому, це: суспільний поділ праці, завдяки якому здійснюється спеціалізація виробників на виробництві тих чи інших конкретних товарів; економічне відокремлення виробників на основі приватної власності на засоби виробництва, що в основному забезпечує еквівалентність товарного обміну; самостійність товаровиробника та свобода підприємництва; – наявність попиту на товар, що виробляється, з боку покупців.

Аналогічними є умови виникнення ринку праці. Перша умова юридична свобода і здатність власника робочої сили на свій розсуд розпоряджатися своїми здібностями до праці. Друга умова виникнення ринку праці – відсутність у працівника засобів виробництва як джерела одержання всіх необхідних для життя засобів існування. У сучасних умовах мова йде не про

абсолютну відсутність будь-яких засобів чи умов існування, а про їх недостатню кількість. Необхідність продажу своєї робочої сили виникає тоді, коли дохід з інших джерел є недостатнім для одержання всіх необхідних для життя засобів. Третьою умовою є поява на ринку праці покупця-підприємця, який економічно змушений вийти на ринок праці, щоби купити запропоновану для продажу здатність до праці потрібних йому працівників.

Ринок праці обмежується певним економічним простором, який має чіткі територіальні, галузеві, демографічні, соціальні, національні та інші параметри. Сегментація ринку праці – це розподіл, розбивання ринку робочої сили на окремі групи за певними критеріями, залежно від поставленої мети вивчення, аналізу чи управління. Ринок праці сегментується за такими принципами: територіальний (географічний), професіонально-кваліфікаційний, соціальний, за ланками суспільного виробництва, за кількісним співвідношенням покупців і продавців товару «робоча сила», за умовами конкуренції. З точки зору територіального підходу виділяють такі ринки праці: внутрішній – місцевий, регіональний, національний; зовнішній – транснаціональний і світовий. Залежно від професій виділяють ринок: робочих кадрів (працівники переважно фізичної праці), наприклад, ринок верстатників, зокрема токарів, шліфувальників; спеціалістів і керівників (працівників переважно нефізичної праці). З точки зору ланки суспільного виробництва виділяють ринки праці: внутрішньофірмовий, тобто ринок праці підприємства, фірми, установи, організації; галузевий; національний. Цей тип ринку праці збігається з однойменним типом ринку за територіальною ознакою. Залежно від кількісного співвідношення покупців і продавців товару «робоча сила» ринок праці, подібно до товарного, може бути: монополією, монопсонією, олігополією, поліполією. Монополія – виключне право, що ним володіє держава, підприємство, організація чи окрема особа на здійснення певної діяльності. Монопсонія ситуація на ринку, коли одиничному покупцеві протистоїть безліч продавців. Олігополія – панування кількох великих компаній, трестів, концернів на відміну від монополії. Поліполія – тип ринку, де має місце багато дрібних постачальників та покупців. З точки зору умов конкуренції розрізняють ринки праці: необмеженої конкуренції (повної конкуренції, вільний ринок); обмеженої конкуренції (неповної конкуренції).

Ринок праці впливає на розвиток національного господарства, діє в певних напрямках, проявляється в різноманітних формах і виконує різні функції. Під останніми розуміють рід і вид діяльності. Сучасний ринок праці виконує такі з них:

1. Суспільного поділу праці. Ринок праці розмежовує найманого працівника та роботодавця, розподіляє найманих працівників за професіями та кваліфікацією, галузями виробництва та регіонами.
2. Інформаційну. Дає учасникам процесу купівлі-продажу товару «робоча сила» інформацію щодо умов найму, рівня зарплати, пропозиції робочих місць, якості робочої сили і т. ін.



3. Посередницьку. Ринок праці встановлює зв'язок між роботодавцями та найманими працівниками, які виходять на ринок праці для задоволення взаємних інтересів і потреб.
4. Ціноутворюючу. Це – основна функція ринку праці, яка встановлює рівновагу між попитом і пропозицією робочої сили. Лише на ринку праці відбувається загальне визнання затрат праці на відтворення товару «робоча сила» і визначається його вартість.
5. Стимулюючу. Завдяки механізму конкуренції ринок праці стимулює ефективніше використання трудових ресурсів з метою підвищення прибутковості виробництва, також стимулює найманих працівників підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень.
6. Оздоровлюючу. Завдяки конкуренції суспільне виробництво звільнюється від економічно слабких, нежиттєздатних підприємств. Ринок праці дозволяє одержувати перевагу в конкурентній боротьбі працівникам з найвищими якісними показниками робочої сили. Саме ринок створює таку мотивацію праці, яка, з одного боку, примушує працівників триматися за робоче місце, в умовах гострої конкуренції, а з іншого – матеріально зацікавлює, стимулює їхні ініціативність, компетентність, кваліфікованість.
7. Регулюючу. Певною мірою ринок впливає на формування пропорцій суспільного виробництва, розвиток регіонів, сприяючи переміщенню робочої сили з одних регіонів, галузей в інші, ефективніші. Ринок праці регулює надлишки трудових ресурсів, їх оптимальне розміщення, а отже, ефективне використання. В Україні ринок праці ще повною мірою не виконує всіх своїх функцій, оскільки перебуває на стадії розвитку.

До суб'єктів ринку праці відносять: носіїв, виконавців і виразників господарсько-трудова інтересів, фактично це домогосподарства (сім'ї), які визначають пропозицію робочої сили та фірми, що формують попит на неї. Вони тісно взаємодіють між собою, задовольняючи конкретні інтереси. Представниками домогосподарств на ринку праці є наймані працівники, а представниками фірм – роботодавці в особі керівників підприємств і організацій. Носії господарсько-трудова інтересів – це соціальні групи, які відрізняються один від одного майновим станом, доходами, професіями, галузевими та регіональними інтересами. Зокрема, це власники засобів виробництва (роботодавці) та власники робочої сили (наймані працівники). Кожна з цих груп має свої інтереси, обумовлені їхнім соціально-економічним станом. Виразниками господарсько-трудова інтересів виступають об'єднання носіїв господарсько-трудова інтересів (спілки, асоціації). Серед них найбільш відомими є профспілки, спілки роботодавців -фермерів, різних торговців, банківських установ і т. ін. Найбільшими виразниками господарсько-трудова інтересів є профспілки та спілки роботодавців. Вони взаємодіють на ринку праці, прагнучи максимально вплинути на державні структури та одна на одну. Вони мають свої друковані видання, значні кошти, центри підготовки кадрів і зв'язків з громадськістю. Виразники господарсько-трудова інтересів використовують такі засоби впливу на органи державного регулювання, як

консультації, поради, рекомендації, меморандуми тощо. Виконавцями господарсько-трудових інтересів є органи трьох гілок влади, побудовані за ієрархічним принципом, зокрема це: Міністерство праці та соціальної політики; обласні, районні, міські служби зайнятості; відділи та управління з праці та соціальних питань при виконавчих комітетах. Ці органи державної влади покликані запроваджувати в життя програму державної економічної політики.

Елементами ринку праці виступають: товар, попит, пропозиція та ціна робочої сили. Попит на робочу силу – це суспільна платоспроможна потреба в робочій силі. Він визначається обсягом і структурою суспільного виробництва, рівнем продуктивності праці, кон'юнктурою ринків капіталу, товарів і послуг, ціною робочої сили, а також правовими нормами, що регламентують її використання, та іншими умовами. Пропозиція робочої сили являє собою контингент працездатного населення, що пропонує роботодавцеві свою здатність до праці в обмін на фонд життєвих благ. На неї впливають: демографічна ситуація, характер і зміст праці, інтенсивність вивільнення робочої сили, ефективність функціонування системи підготовки і перепідготовки кадрів, система оплати праці, кон'юнктура ринків капіталу, товарів і послуг тощо. Ринок праці є найскладнішим з усіх наявних видів ринків за структурою, специфікою, ціноутворенням, зв'язками з іншими ринками. Поряд із загальними для всіх ринків рисами він має особливості, властиві лише йому. Ціноутворення на ринку праці має специфічні особливості. Заробітна плата найманого працівника повинна містити не тільки ціну його праці, а й витрати на утримання непрацездатних членів його сім'ї. Нижньою межею коливання ціни робочої сили є вартість робочої сили. Верхній рівень ціни робочої сили обмежується величиною знову створеної вартості. Він не може перевищувати останню, бо це призведе до банкрутства підприємства. Закономірним явищем у ринкових умовах є встановлення ринкової ціни на робочу силу. Жива праця швидко стає одним із найдорожчих факторів виробництва. Нині робоча сила в Україні – одна з найдешевших у світі. Щодо такого елемента ринку праці як товар, то в економічній літературі відсутня єдина думка про те, що слід вважати товаром на ринку праці: робочу силу, працю чи результати праці. Але більшість дослідників вважає, що він виступає у вигляді індивідуальної робочої сили. Тобто, товаром на ринку праці виступає індивідуальна робоча сила. Товар «робоча сила» не є однорідним за соціальними, економічними, демографічними, національними, етнічними, професійно-кваліфікаційними, майновими та іншими ознаками. Робоча сила – товар специфічний. Співвідношення попиту і пропозиції – це кон'юнктура ринку праці. Вона обумовлена багатьма чинниками, серед яких основними є загальний стан економіки; галузева структура національного господарства; рівень науково-технічного розвитку країни; рівень життя населення; загальна міра розвитку ринкових відносин (багатоукладність економіки, розвиненість ринків житла, послуг, цінних паперів тощо); стан соціальної та виробничої інфраструктури та ін. Залежно від співвідношення попиту та пропозиції розрізняють три типи кон'юнктури ринку праці: трудодефіцитна – якщо попит перевищує пропозицію (це було характерним для нашої країни в останні десятиріччя

радянської влади); трудонадлишкова – якщо пропозиція перевищує попит, що характерно для сучасної української (і не лише української) економіки; рівноважна, коли попит відповідає пропозиції, що в принципі є теоретичним ідеалом, до якого треба прямувати, але якого неможливо досягти [24].

Основними умовами ефективного функціонування ринку праці є: повна самостійність і незалежність продавця й покупця робочої сили в поєднанні з їхньою економічною відповідальністю; активна конкуренція між власниками робочої сили за право зайняття кращого робочого місця та роботодавців за залучення більш кваліфікованої робочої сили; баланс між робочими місцями, сукупною пропозицією робочої сили та грошовою масою заробітної плати; об'єднання найманих працівників і роботодавців у спілки для захисту своїх інтересів. Крім того, можна виділити ще дві умови ефективного функціонування ринку праці: прагнення продавця продати свій товар найдорожче, а покупця – купити найдешевше; єдність ринку робочої сили з ринком товарів і послуг, ринком капіталів та іншими типами ринків

У вітчизняній науковій літературі активно дискутується питання визначення особливостей функціонування ринку праці України та розробки перспективних заходів щодо поширення зайнятості населення. Сучасні трансформаційні процеси обумовлюють суттєвий вплив зайнятості населення на результати національної економіки та визначають долю кожного громадянина [21;26]. Тому дослідження особливостей функціонування ринку праці України та визначення перспективних напрямів поширення зайнятості населення є проблемою актуальною та вкрай необхідною, яку треба досліджувати в різних площинах історичного, соціального, економічного і політичного бачення [27].

Розвиток ринку праці залежить, з одного боку, від заходів активної і пасивної політики держави у сфері зайнятості, а з другого, від дій працездатного населення. Переважно, дослідники спрямовують свої розробки у напрямку державного регулювання зайнятості, пропонуючи удосконалити державну політику зайнятості, відповідно сучасних умов розвитку національної економіки, ґрунтовно визначаючи пріоритет поширення зайнятості за державою [28-31]. Але, враховуючи бурхливий розвиток НТП, ускладнення впливу геополітичних та природних чинників, збільшення кількості інформації, зростання швидкості руху транспортних засобів, удосконалення комунікацій, проявляється тенденція ускладнення вимог кінцевих споживачів до продукту праці суб'єктів господарювання які, насамперед, і є головним джерелом поширення та зміцнення ринку праці. У свою чергу наявність цієї тенденції обумовлює посилення конкуренції, необхідність удосконалення механізмів господарювання, постійного професійного розвитку трудових ресурсів та збільшення вимог роботодавців до найманих працівників, що викликає необхідність посилення уваги до самостійного розвитку трудових ресурсів.

Під впливом змін наявного рівня і характеру розвитку продуктивних сил та існуючих виробничих відносин в країнах спостерігається формування національних ринків праці. Механізація й автоматизація, удосконалення існуючих і розвиток нових технологій, неминуче призводить до полегшення і у

той же час до скорочення часу праці людини, що обумовлює необхідність вирішення нових проблем у світовому масштабі: зменшення зайнятості, забруднення навколишнього середовища, безпека життєдіяльності людини, перерозподіл кількості трудових ресурсів між секціями національного господарства країн, перерозподіл світових природних ресурсів і територій, збереження миру. Збільшення кількості населення, посилення процесів глобалізації, регіоналізації та гомогенізації призводить до змін у питанні відношення людини до праці, форм зайнятості, оплати праці та можливостей її використання. У разі зміцнення економіки країни, її громадяни стикаються з необхідністю отримання освіти та постійною доцільністю підвищення кваліфікації, що вимагає пошуку чинників які сприяють успішному становленню особистості.

Як доводить світовий досвід, дослідження ринку праці в країнах необхідно проводити з одночасним вивченням загального сучасного стану державної економіки. Але, на наш погляд, задля адекватного дослідження перспективи розвитку ринку праці слід враховувати ще й національні особливості поведінки та свідомості працездатного населення (що обумовлено самою історією формування цієї держави), які суттєво впливають на існуючі проблеми у сфері зайнятості. Так, до негативних національних особливостей поведінки більшої частини економічно активного населення України, які не сприяють розвитку світових норм функціонування ринку праці слід віднести: низький рівень ринкової мобільності трудових ресурсів, інертність щодо змін свого оточення та соціального статусу, зневіра щодо покращання умов життя в майбутньому, прив'язаність до родинного ладу ведення господарства (до напівнатурального та напівтоварного господарства), неохочість до міграцій (осілість), прихильність бути у найманні ніж самозайнятим, запасливість; до позитивних національних особливостей, які сприяють розвитку ринку праці треба віднести: обережність у виборі місця праці, бажання сталого життя, творчість, відданість улюбленій праці, почуття гумору [32]. В цілому, характерною особливістю національної ментальності серед переважної частини працездатного населення України, яка істотно впливає на ринок праці, є надвисока вимогливість до роботодавця та держави у вигляді очікування кращої долі “зверху”.

Ці, вище перелічені, особливості поведінки працездатного українського населення, хоча і опосередковано, але формують (або сприяють) існуючим проблемам у сфері зайнятості. Так, ринку праці України на сучасному етапі притаманна низка проблем. Насамперед це: невідповідність між темпами розвитку економіки і зайнятістю, незбалансованість попиту на працю, нераціональна структура зайнятості в галузях національної економіки, загострення проблеми працевлаштування, невідповідність рівня заробітної плати рівню вимог до кваліфікації працівників (іноді заробітна плата не виконує навіть своєї відтворювальної функції), соціальна незахищеність працівників порівняно з розвинутими країнами, поширення неформальної та тіньової зайнятості населення, індивідуалізація трудових відносин, недостатньо ефективна діяльність профспілок [25;33-36]. Свідченням цьому є також

офіційні статистичні дані. Наприклад, у 2005 році рівень безробіття населення України у віці 15-70 років (за методологією МОП) складав 7,2%, а серед осіб працездатного віку 7,8%; рівень зареєстрованого безробіття населення працездатного віку у відсотках до економічно активного населення працездатного віку був 4,4%, а у відсотках до населення працездатного віку 3,2%; рівень економічної неактивності населення у віці 15-70 років складав 37,8%, а серед осіб працездатного віку 29,1% [20]. Практично, ці складні проблеми призводять до тривалості процесу трансформаційних змін, складності впровадження цивілізованих інституціональних основ державного регулювання зайнятості та формування національного ринку праці, посилення соціальної напруги у суспільстві, що в цілому веде до втрати наукового, економічного і трудового потенціалу країни [26].

Наявні проблеми у сфері зайнятості доводять необхідність формування системного комплексного підходу до праці та зайнятості, як з боку держави так і населення. На наш погляд, в сучасних соціально-економічних умовах, у разі навчання населення основам саморозвитку буде спостерігатися суттєве покращання ситуації на національному ринку праці. В умовах нестачі державних коштів щодо поширення системи державної освіти і перепідготовки економічно активної частини населення, саморозвиток, як складова навчання, що відбувається на власні кошти громадян, є можливістю відтворення особистісного та суспільного наукового потенціалу нашої країни завдяки інноваціям та підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів. Можна навіть припустити, що індекс розвитку людини, який формується показниками тривалості життя, доходом на душу населення та рівнем освіти населення, багато у чому залежить від вміння громадян країни оперувати інструментами саморозвитку. Тому органам державної влади при розробці політики зайнятості вже зараз треба створити механізм впливу на різні вікові сегменти населення. Вже з дитинства слід прививати думку молоді про побудову особистісного “стрижня” та знаходження переваг, які необхідно розвивати завдяки наполегливій праці протягом усього життя, незалежно від того, ким він буде, будь-то вченим, підприємцем, найманим робітником чи державним службовцем. Тобто, ці заходи повинні застосовуватися не тільки щодо працездатного населення, а й поширюватися і на непрацездатне населення України, яке бере участь у процесі соціального спілкування та виховання. Практично ідеться мова про застосування концепції необхідності та доцільності використання саморозвитку в свідомості населення, що дозволить удосконалити якість трудових ресурсів і збільшуватиме підприємницьку діяльність. Дієвість даної концепції можлива завдяки допомогі з боку держави шляхом створення умов населенню для оволодіння інструментарієм її опанування: визначення особистісних цілей, використання методики пошуку інформації, придбання мінімально необхідних економічних знань, професійних навичок, які допоможуть людині протягом усього життя витримувати зміни і знаходити доцільні форми зайнятості при формуванні своєї професійної кар’єри та соціального статусу, що опосередковано зміцнюватиме трудовий потенціал країни.

Для впровадження концепції саморозвитку населення в нашій країні, необхідно здійснити деякі зміни в системі освіти. Наприклад, у дошкільних закладах та в системі загальної середньої освіти необхідно збільшити увагу учнів щодо необхідності регулярної самостійної праці, збільшити обсяг завдань для самостійного виконання й активізувати контроль їх виконання. Окрім цього слід сприяти поширенню секцій, гуртків щодо вивчення мистецтва, спорту, іноземних мов, опанування новими професіями, які будуть сприяти формуванню навичок до праці та поширенню кругозору майбутніх працівників. У системі вищої та професійно-технічної освіти при викладанні усіх дисциплін доцільно робити наголос щодо інструментарію їх самостійного опанування. Окрім цього поширення вищенаведеної концепції треба здійснювати і через інші інститути (церкви, ЗМІ, політичні партії, громадські організації), обговорюючи з громадянами переваги саморозвитку та розроблюючи методологію її пропаганди. Проте, у даному випадку мається на увазі не таке звернення як: “Олександр почав справу з 10 гривнями в кишені, а через п’ять років став мільйонером” або “Завтра з ранку починаємо вчитися”. Цей формат звернення є вкрай безглуздим і деструктивним, тому що він не пояснює як саме та чи інша людина досягла зміни свого становища, що призвело людину до зміни соціального статусу, як треба змінювати себе. Навпаки, необхідно зменшити деструктивне навантаження на населення через ЗМІ, яке відчуває на собі, у першу чергу, не працююче населення – молодь та безробітні, які мають більше вільного часу і формують свій кругозір здебільшого з вторинної або віртуальної інформації.

Задіяння саморозвитку більшість людей здійснює протягом усього життя. При навчанні, спілкуванні, в процесі трудової діяльності людина щоденно отримує нову інформацію, навички й здібності, які вона може використовувати для вдосконалення своєї особистості. Проте здатність до оперування саморозвитком людьми не завжди усвідомлюється і ефективно використовується. На здатність використання саморозвитку, як інструменту вдосконалення якості трудових ресурсів, вплинуло багато чинників – історичні, політичні, соціальні, економічні, які не завжди доводили пересічному громадянину необхідність відповідальності за власну долю. В сучасних економічних умовах, важливість саморозвитку населення обумовлюється економічними та морально-психологічними чинниками. Наприклад, зараз ми бачимо, що не зважаючи на усі позитивні заходи державної політики спрямовані на підтримку осіб які опинилися безробітними (грошова допомога, професійне навчання, підвищення кваліфікації, надання тимчасових робочих місць), частина з них не може знайти собі гідного місця в нових умовах і професійно та соціально деградує. Так, у 2005 році кількість незайнятих громадян, які скористалися послугами державної служби зайнятості дорівнювала 2887,7 тис. осіб, а з них працевлаштовано лише 1049,8 тис. осіб, тобто лише 36,4% [20]. Таким чином, зараз частина людей у суспільстві періодично з різних причин опиняється в скрутній ситуації, вихід з якої вона шукає від держави, іноді справедливо звинувачуючи її у недосконалому механізмі захисту населення. В той же час треба розуміти, що на особистісному

рівні проблеми людини складаються не тільки поточними зовнішніми обставинами, але є і результатом власного життєвого шляху, тому той, хто має прагнення до кращої долі, навички, знання, навіть за несприятливих життєвих обставин має кращі шанси порівняно з особами що не мають бажання працювати та очікують “щасливого випадку від дядечки”.

Державні заходи щодо поширення саморозвитку, повинні враховувати й інтереси провідних осіб серед економічно активного населення, які вже відбулися як вдалі учасники ринку праці. Насамперед це підприємці та кваліфіковані фахівці, які свідомо чи несвідомо, вже мають навички застосування саморозвитку. Треба відзначити, що завдяки більш вищого рівня оплати праці за кордоном, а також у зв’язку зі спрощенням процедури міграційних переміщень, придбання нерухомості та організації бізнесу в інших країнах, набуває поширення еміграція підприємницького ресурсу і капіталу з країни. Так за експертними оцінками зараз за межами України працює понад 5 млн її громадян [37]. Ця обставина може посилити негативні соціально-економічні наслідки в довгостроковому періоді та призвести до втрати наукового і підприємницького потенціалу сформованого зусиллями нашої держави. Наслідком цього може бути: скорочення податкових надходжень через зменшення числа платників податків; поширення “відпливу розумів”, який призводить до уповільнення темпів зростання науково-технічного прогресу та культурного рівня країни; здійснюється старіння структури трудових ресурсів; посилення проблеми реадaptaції робітників, які повертаються після роботи за кордоном і відвикнули від місцевих умов праці та життя; і все це опосередковано вплине на економічне становище держави [38]. Тому громадяни, які мають підприємницький, управлінський, науковий досвід, повинні мати можливість своєї самореалізації, не тільки у професійній діяльності, а й в науці, педагогічній діяльності, соціальному спілкуванні.

Таким чином, якщо розглядати саморозвиток, як окрему філософську категорію, можна відзначити її величезний соціально-економічний потенціал. Використання саморозвитку однією особою призводить до прогресу її кар’єри та сімейного добробуту, декількома робітниками на підприємстві – до підвищення продуктивності праці цієї організації, а багатьма особами – до прогресу усього людства в планетарному масштабі та еволюції. Тобто, чим більше людина знає та поширює свої знання у своїй побутовій, трудовій чи соціальній діяльності, тим більше вона збільшує можливості використання ресурсів якими вона володіє чи з якими має справу. Саморозвиток може допомогти усім прошаркам населення розвинути своє бачення та більш ширше й успішніше здійснювати планування, прогнозування та організацію своєї праці, будь то власник, чи найманий працівник, або безробітний, незалежно від статі та віку, відтворюючи наявні позитивні здобутки особистого життя, підприємства, країни.

Проте, незважаючи на очевидну доцільність саморозвитку населення, в державі існують суттєві перешкоди, що гальмують його поширення у вигляді доцільності набуття нових знань, підвищення кваліфікації, розвитку ініціативи, підприємницького ресурсу та організації самозайнятості. По-перше, це

слабкість механізму практичного захисту прав, як окремих працівників, так і трудових колективів у цілому, коли відбуваються численні порушення умов праці, не вчасна виплата заробітної плати, порушення корпоративних прав, силовий захват підприємств, тощо. По-друге, це поступове зменшення кількості робочих місць на вітчизняних великих і середніх підприємствах, на яких використовуються новітні технології, що призводить до зменшення можливості працівників набутти досвіду щодо підвищення своєї кваліфікації. По-третє, на ринку праці відсутня реальна інформація щодо умов організації нового бізнесу та особливостей ведення існуючого, а також є певна обмеженість кількості відкритої статистичної інформації, що створює труднощі в плануванні, прогнозуванні та поточному підвищенні ефективності господарювання підприємств і фізичних осіб. По-четверте, суттєва політична, економічна і соціальна нестабільність у країні призводить до частих змін законодавства, оподаткування та умов праці, що негативно впливає на поширення зайнятості.

В умовах посилення конкуренції, ускладнення механізму господарювання суб'єктів економіки та необхідності постійного професійного розвитку трудових ресурсів, важливою умовою зростання економіки України є використання існуючих вітчизняних позитивних переваг у різних галузях національного господарства [39]. Тому, в компетенції органів державної влади, задля покращання стану функціонування національного ринку праці, вкрай необхідне виконання наступних заходів: здійснення контролю та своєчасне реагування за дотриманням законодавства у сфері зайнятості; забезпечення відповідності мінімальної заробітної плати та пенсії прожитковому мінімуму та узгодженість пропорційності їх змін; забезпечення відповідності цін на теплоносії, паливо-змазувальні матеріали, сировинні ресурси, напівфабрикати, товари і прибутки як виробників, так і кінцевих споживачів та узгодженість пропорційності їх змін; ліквідування практики наявності заборгованості у виплатах заробітної плати; створення державних інформаційних центрів з питань здобуття інформації для населення щодо працевлаштування, умов праці, здобуття освіти, підвищення кваліфікації; завершення приватизації державного майна і землі. Впровадження цих заходів у комплексі з дією концепції саморозвитку населення забезпечить можливість сталого розвитку усіх галузей національного господарства національної економіки та поліпшення добробуту пересічних громадян.

Дослідження особливостей функціонування національного ринку праці дуже важливе питання для кожної економічної системи, тому що ринок праці є важливим чинником здійснення загальноринкових процесів. Враховуючи сучасні особливості трансформаційного розвитку вітчизняної економіки, поведінки економічно активної частини населення та фактично існуючих проблем у сфері зайнятості слід визнати, що зараз держава не в змозі вирішити усі питання щодо динамічного розвитку ринку праці, тому при приділенні пильної уваги до заходів державного регулювання зайнятості необхідно одночасно посилити увагу до розробки та впровадження заходів поширення використання інструментів саморозвитку населення, що призведе до динамічного розвитку ринку праці, удосконалення механізму господарювання



ринкових суб'єктів, збільшення трудового потенціалу та покращання рівня життя населення.

### **1.3. Організаційні основи управління суб'єктами господарювання**

Для розгляду організаційних основ управління суб'єктами господарювання необхідно визначити правові засади функціонування підприємств, які наведено в Господарському кодексі України [40]. Згідно статті 3 Господарського кодексу України, під господарською діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Згідно 62 статті Господарського кодексу України підприємство це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. За статтею 65 Господарського кодексу України управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

Основними властивостями підприємства є: відособленість (група осіб певні ресурси, що мають у розпорядженні); самостійність (працівники підприємства самі ухвалення рішення про діяльності підприємств); наявність юридичних підстав для діяльності (реквізити підприємства, його дії в правовому полі й наявність відповідальності). До видів діяльності підприємства ставляться: виробнича діяльність – це виробництво товарів, надання послуг, науково-технічна й інноваційна діяльність; комерційна діяльність – під нею маються на увазі торговельні, торгово-закупівельні й торговельно-посередницькі операції; фінансова діяльність – це банківські, страхові, аудиторські, лізингові й фондові операції; консультаційна діяльність – загальне керування, адміністрування, фінансове керування, керування кадрами. маркетинг, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

Ведення будь-якої господарської діяльності передбачає наявність певного виробничого циклу у якому керуюча система визначає склад необхідних ресурсів та залучає їх із зовнішнього середовища, здійснює на них свідомий цілеспрямований вплив у внутрішньому середовищі, внаслідок чого отримує певні результати у вигляді створених продуктів (речовинні вироби, послуги,

ідеї, технології, інформація), трансформованих ресурсів (інвестування, відвід у інше види діяльності) і відходів (зіпсовані продукти, а також ресурсні, виробничі та інформаційні відходи), які потім спрямовує у зовнішнє середовище. Таким чином підприємство також можна представити у вигляді системи, діяльність якої здійснюється у вигляді наступної схеми (рис. 1.2).

Фактично більша частина часу роботи суб'єкту господарювання витрачається на обробку ресурсів. Ресурси – від франц. допоміжний засіб, розуміють як можливості, джерела засобів, доходи [41]. Функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки передбачає ефективне управління власними і позиковими ресурсами. Досягнення цього важливого науково-практичного завдання вимагає розробки комплексного підходу до класифікації та раціонального задіяння господарських ресурсів.



Рис. 1.2. Принципова схема діяльності суб'єкту господарювання у суспільстві

Але у науковій економічній думці існували різні підходи до управління взагалі та виробничих ресурсів в окремоті, що і обумовлювало неоднозначне ставлення до класифікації виробничих ресурсів [6, С.356]. Монетаристи вважали головним ресурсом золото та срібло, фізіократи землю та працю. Прихильники марксизму за основу орієнтувалися на трудову теорію вартості, яка виокремлювала дві головні категорії – продуктивні сили та виробничі відносини (рис.1.3).

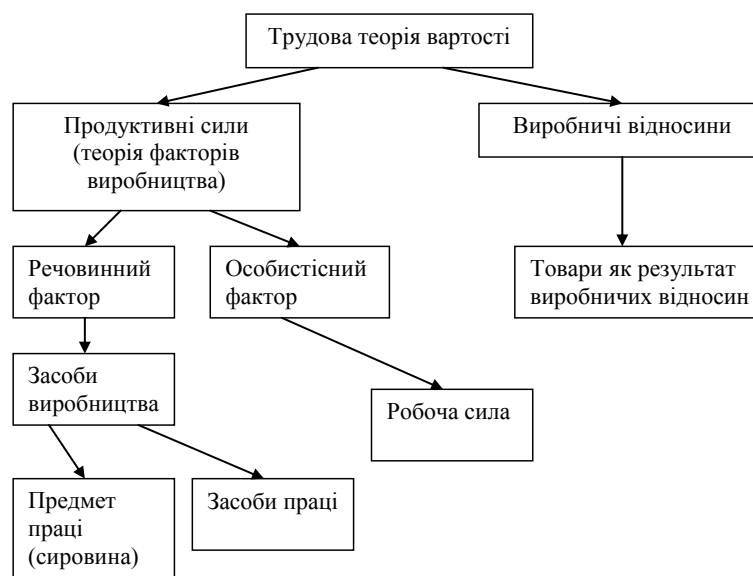


Рис. 1.3. Марксистський підхід до управління

Прихильники неокласичної школи розробили теорію граничної корисності, де головними економічними ресурсами (фактори виробництва), були земля, капітал, труд, підприємницькі здібності.

На наш погляд, на сучасне уявлення про склад ресурсів вплинуло розмежування видів обліку [42]. Історично в економіці існував господарський облік, який враховував інформацію отриману при здійсненні господарської діяльності суб'єкта господарювання. Цей вид обліку передусім розглядає процеси матеріального відтворення і відбиває господарські явища. Господарський облік є попередником бухгалтерського обліку, який сформований на його базі внаслідок генези світової економіки.

Бухгалтерський облік, за визначенням Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Фактично цей вид обліку є системою спостереження за створенням суспільного продукту та пов'язаних з цим явищ. Він є обов'язковим, безперервним (у ньому послідовно відображуються усі господарські операції) і базується на місячній звітності. Основні вимоги до ведення бухгалтерського обліку в Україні наведено в Законі України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", "Плані рахунків бухгалтерського обліку" та "Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку". В інших країнах існують власні нормативно-правові акти. Так в США є "Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку" – GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), які виконують роль стандартів бухгалтерського обліку. У країнах ЄС існують "Директиви про консолідовані звіти". У світовій практиці існують "Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку" – IAS (International Accounting Standards), які розроблені Міжнародним комітетом по стандартам обліку та звітності, у склад якого входять представники розвинутих країн. Фактично на базі бухгалтерського обліку сформовані наступні види обліку та їх звітність.

Фінансовий облік є також обов'язковим. Він охоплює облікову інформацію, яка окрім використання її у внутрішньому середовищі передається отримувачам у зовнішнє середовище (власникам, інвесторам, покупцям бізнесу), які на підставі розгалуженої системи коефіцієнтів можуть порівняти результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами господарювання. Інформація наведена у звітності фінансового обліку не містить комерційної таємниці, вона є відкритою та часто використовується у рекламних цілях для демонстрації досягнень. Фінансовий облік базується на квартальній звітності. Концептуально міжнародні вимоги до фінансової звітності базуються на основі бухгалтерського обліку, але є деякі відмінності. У США основні принципи GAAP, використовуються в "Положеннях о концепціях фінансового обліку" – SFAC (Statements on Financial Accounting Concepts).

Податковий облік є системою збору, фіксації та обробки виробничої та фінансової інформації, необхідної для нарахування податкових зобов'язань платника податків. Цей вид обліку почав своє окреме функціонування серед

інших видів обліку у зв'язку з уведенням в дію Законів України "Про оподаткування прибутку підприємств" і "Про податок на додану вартість". Податковий облік є обов'язковим, складається на вимоги податкових органів і призначений для обліку виплати податків. Податкова звітність суб'єкта господарювання залежить від форми власності, організаційно-правової форми підприємницької діяльності, чисельності працюючих, обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік і т.д. Відмінності між фінансовим і податковим обліком складаються: у розбіжності в розумінні деяких економічних категорій, у відмінностях в обліку об'єктів основних засобів, при списанні витрат на ремонт, при визначенні залишкової вартості, при врахуванні невиробничих основних засобів, нарахуванні амортизації основних засобів і т.д.

Статистичний облік досліджує кількісну та якісну сторони господарської діяльності певного суб'єкту господарювання. Існування статистичного обліку визначається Законами України "Про державну статистику" та "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" і фактично для підприємств він є обов'язковим. Дані статистичного обліку формуються на основі бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання та спрямовуються в Державний комітет статистики України для складання статистичної звітності країни.

Виробничий облік використовується при здійсненні процесу технологічного виробництва продукції та забезпеченні функціонування підприємства. Він містить обліково-розрахункові процедури, головною метою яких є визначення витрат на виробництво та виручки на одиницю продукції. Форми виробничого обліку індивідуальні і залежать від виду діяльності підприємства. Цей вид обліку використовується в межах певних підрозділів. Займаються виробничим обліком технологи, інженери, механіки, працівники відділу кадрів, постачання та збуту, юристи, програмісти і т.д., тобто професіонали, спеціалісти та службовці, які потім трансформують отримані власними зусиллями дані в інші види обліку. При зборі даних часто використовують специфічні вимірювальні пристрої. Проте категорія "виробничий облік" в економічній літературі є дискусійною і під нею іноді розуміються інші види обліку або проміжні операції певного виду обліку (оперативний, стратегічний, аналітичний, синтетичний, первинний і табельний облік, облік боргових вимог, доходів і витрат, майна).

Управлінський облік (за Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" – внутрішньогосподарський облік) історично виник на основі синтезу калькуляційного (попередник виробничого обліку), виробничого та бухгалтерського обліку. Зараз він охоплює та використовує усі види облікової інформації, яка використовується менеджерами підприємства для прийняття управлінських рішень у сфері: постачання, виробництва, збуту, маркетингу, менеджменту, організації інноваційної та фінансової діяльності. Форми звітності індивідуальні та адресні на кожному підприємстві й адаптуються згідно вимог вищого керівництва підприємства. Важливою особливістю управлінського обліку є його максимальна достовірність і всеохоплення. Також, на відміну від бухгалтерського, фінансового та

податкового обліку, які охоплюють минулі події (певні періоди), управлінський облік досліджує минулі, поточні та майбутні події, а також він відображує комерційні таємниці.

Інші види обліку є складовими вищенаведених основних видів обліку. Наприклад, в усіх вищеперелічених видах обліку, в залежності від часового інтервалу використовується оперативний і стратегічний облік. Оперативний облік охоплює короткостроковий горизонт реєстрації та відображення інформації про певні ресурси, процеси та події, а стратегічний облік спостерігає і контролює аналогічні категорії у довгостроковому періоді. Проте термін "оперативний облік", в економічній літературі, частіше усього розглядається в контексті бухгалтерського обліку. Аналітичний, синтетичний, первинний облік, облік майна – це складові бухгалтерського обліку. Табельний облік, облік боргових вимог, доходів і витрат – це складові управлінського обліку підприємств. Бюджетний облік, облік підприємств і установ – це види управлінського обліку органів державної влади на макрорівні управління.

Синтезуючі історичний підхід до управління суб'єктами господарювання з позиції сутності ресурсу та його участі у господарській діяльності з куту зору управлінського обліку можна запропонувати таку класифікацію ресурсів (рис.1.4).



Рис. 1.4. Класифікація ресурсів підприємства

Під речовинними ресурсами нами пропонується розуміти усі допоміжні засоби, які мають речовинну форму: природні ресурси; просторові ресурси;

виробничі ресурси, до яких належать технологічні, енергетичні, матеріальні та технічні ресурси; високоліквідні речовинні невикористані ресурси.

Складова природних ресурсів, що використовуються на підприємстві – індивідуальна. Природні ресурси – це земля, корисні копалини, запаси води, лісу, природних угідь, поголів'я диких звірів, наявність риби, які перебувають у розпорядженні підприємства. Природні ресурси можна поділити на непоновлювані та поновлювані. До непоновлювальних відносяться традиційні енергоносії (нафта, вугілля, природний газ), а також мінеральні ресурси (наприклад, залізна або нікелева руда). Проте це твердження є умовним – вони поновлюються проте протягом дуже великого часу – не співставного з життям багатьох поколінь людей. До поновлювальних ресурсів відносяться лісові, рибні й інші ресурси. У осяжному майбутньому запас непоновлюваних природних ресурсів, що склався, стабільний (тобто не зростає). Очевидно, що запас ресурсів скорочуватиметься на величину ресурсів, що вилучаються. У зв'язку з цим з приводу розпорядження ресурсами виникає конфлікт між сьогоденням і майбутнім поколіннями. Запас поновлювальних ресурсів, навпаки, може збільшуватися впродовж того ж осяжного часового інтервалу. Приріст запасів залежить від безлічі чинників, особливо від величини початкового запасу. Для поновлювальних ресурсів взаємозв'язок між використанням ресурсів в даний час і можливістю їх використання в майбутньому складніше, ніж для непоновлювальних. Використовувані наукові терміни не означають, що поновлювальні ресурси є невичерпними. У історії Землі достатньо прикладів виснаження цих ресурсів. Останнім часом людина особливо старалася в цьому напрямі, погіршуючи умови відновлення природних ресурсів (особливо унаслідок забруднення навколишнього середовища). Не дивлячись на певну можливість взаємопереходу цих ресурсів, дане термінологічне розмежування все ж таки має сенс. Проте природні ресурси, що надаються природою, проте можна розрізняти по тому, наскільки можливість їх споживання в даний час залежить від їх використання у минулому [43]. Тут можливі три випадки. По-перше, існують природні ресурси, споживання яких в минулі періоди негативно впливає на їх наявність в даний час. В цьому випадку має місце конкуренція процесів споживання, що відносяться до різних тимчасових інтервалів. Приклади таких ресурсів численні. Сюди відносяться запаси нафти, урану, риби і т.д. По-друге, є ресурси (хоча це і важко собі уявити), наявність яких зараз не залежить від масштабу їх споживання у минулому. Прикладом ресурсів, що виявляють таку міждимчасову «незалежність», є перш за все енергія, яку не можна мати в запасі і споживання якої сьогодні не залежить від інтенсивності її витрачання у минулому. Конкретніше: даній ознаці відповідає випромінювана сонячна енергія. Крім того, існують природні ресурси, які неможливо повністю «спожити», тобто які після використання як і раніше знаходяться у розпорядженні людини. Це земля, що розуміється як частина суші. Ми можемо позбутися можливості її використання, але тільки, скажімо, за умови розширенні меж Світового океану. По-третє, це випадок, коли споживання ресурсу позитивно впливає на його наявність в майбутньому. Їх прикладом є

ліс. Заготівка деревної сировини, що проводиться з точним обліком норм безперервного лісокористування, дозволяє створити сприятливі умови не тільки для зняття щорічно лісового урожаю, але і для збільшення лісоспоживання в майбутньому. Проте даний випадок на практиці практично не реалізуємий.

Просторові ресурси відображують характер території та розподілу виробництва суб'єкту господарювання. Просторові ресурси суттєво впливають на вартість суб'єкту господарювання. Наприклад, кліматична зона, місцеположення в межах населеного пункту, зручність комунікацій – все це формує вартість земельної ділянки, будівництва або оренди приміщення.

Виробничі ресурси частіше усього роздивляються з позиції їх класичного поділу на основні та оборотні фонди. Проте з позиції ресурсного підходу, нами пропонується інший поділ виробничих ресурсів на технологічні, енергетичні, матеріальні та технічні ресурси. Технологічні ресурси – сукупність формалізованих процесів, правил, навичок, які використовуються при виготовленні продукції, виконанні робіт у сфері виробничої діяльності. Енергетичні ресурси (або паливно-енергетичні) – це засоби живлення технічних ресурсів (гас, електроенергія, вугілля, кокс, бензин і т.д.). Матеріальні ресурси це такі предмети праці, які становлять матеріальну основу, готового продукту: сировина, матеріали, комплектування. Сировина – це речовина з якої виробляється готовий продукт. По своєму походженню всі види сировини можуть бути розділені на дві більші групи: промислова й сільськогосподарська сировина. Матеріали – це упакування, мастила, фарби і таке інше. Залежно від участі, яку приймає той або інший предмет при виготовленні готового продукту, він може виступати основним або допоміжним матеріалом. Комплектування – це допоміжні прилади або речі які допомагають експлуатувати технологічні ресурси: запасні деталі, інструмент, вимірюючі пристрої. Технічні ресурси – сукупність механізмів і машин, а також систем і засобів управління, які створюються з метою виробництва та транспортування певного продукту.

З позиції ресурсного підходу щодо управління підприємством, до високоліквідних речовинних невиробничих ресурсів можна віднести: цінні папери інших підприємств, дорогоцінні метали, ювелірні вироби, антикваріат, подарунки та інші цінні речі які не приймають участь у поточній господарській діяльності підприємства, але є акумулятором майбутнього доходу і можуть бути у будь-який час обміняні на інші ресурси. На вітчизняних підприємствах практика вкладання коштів у високоліквідні речовинні невиробничі ресурси має обмежений характер (переважно у сфері послуг).

За природою свого походження неречовинні ресурси виникають або завдяки новим, унікальним знанням у будь-якій формі, або через рідкісність ресурсів (природну чи організовану). Під неречовинними ресурсами підприємства пропонується розуміти сукупність нематеріальних та інформаційних ресурсів, тобто ресурсів які не мають речовинної форми.

Нематеріальні ресурси – це сукупність об'єктів інтелектуальної власності, яка застосовується для: визначення результатів творчої праці людини; позначення належності таких результатів творчої праці відповідним суб'єктам

творчої діяльності; закріплення за цими суб'єктами особистих немайнових і майнових прав, пов'язаних із розробкою та використанням створених ними інтелектуальних продуктів. У складі об'єктів інтелектуальної власності виокремлюють: об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, знаки для товарів і послуг, зазначення походження товару, фірмове найменування, способи захисту від недобросовісної конкуренції), об'єкти що охороняються авторським правом і суміжними правами (твори в галузі науки, літератури та мистецтва, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем, права виконавців), інші (нетрадиційні) об'єкти інтелектуальної власності (раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау, комерційні таємниці) [44, С.128].

Похідною категорією, яка виникає внаслідок володіння правами на нематеріальні ресурси є нематеріальні активи, до складу яких включають: права, що з'являються внаслідок володіння підприємством: патентами на винаходи, корисні моделі, промислові зразки; свідоцтвами на знаки для товарів і послуг, найменування місця походження товару, фірмове найменування; права, що виникають унаслідок володіння підприємством об'єктами авторського права (твори науки, літератури, мистецтва, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем) та суміжних прав (права виконавців, виробників фонограм та організацій мовлення); права на використання створених на підприємстві нетрадиційних об'єктів інтелектуальної власності (раціоналізаторських пропозицій, «ноу-хау», комерційних таємниць то що); права на користування земельними ділянками та природними ресурсами; монопольні права та привілеї на використання рідкісних ресурсів, включаючи ліцензії на здійснення певних видів діяльності; організаційні витрати на створення підприємства; права, що з'являються внаслідок укладених підприємством з іншими організаціями ліцензійних угод на використання об'єктів інтелектуальної власності [44, С.138].

До інформаційних ресурсів можна віднести інформацію яка отримується та створюється працівниками підприємства завдяки комунікаційним процесам і накопичується у інформаційній системі підприємства або у певних носіях інформації. Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності. Під інформаційною системою підприємства розуміємо сукупність (єдиний комплекс) персоналу, устаткування і процедур, призначена для збору, опрацювання, аналізу і розподілу у встановлений час достовірної інформації, необхідної для підготування і прийняття певних рішень. Носіями інформації є інформаційні ресурси (документація) – документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми які відображають дані про факти, події, явища.

В сучасній економічній літературі термін фінансові ресурси набув певної визначеності. Під фінансовими ресурсами розуміється сукупність грошових коштів які є у його розпорядженні у формі доходів і зовнішніх надходжень, призначених для виконання фінансових зобов'язань і здійснення витрат по забезпеченню розширеного відтворення, платежів з усіх зобов'язань та



стимулювання працівників [6;45,С.166]. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок ряду джерел фінансування. Розрізняють дві групи джерел фінансування: власні кошти (внутрішнє фінансування) та залучені кошти (зовнішнє фінансування). Внутрішнім називається фінансування, якщо воно здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності підприємства (прибуток, амортизаційні суми, грошові кошти, одержані від продажу майна, стійкі пасиви). Початкове формування фінансових ресурсів відбувається в момент створення підприємства за рахунок статутного капіталу. Зовнішнє фінансування – це кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства. До них належать кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку (продаж цінних паперів, кредит, операції з валютою та дорогоцінними металами, відсотки і дивіденди за цінними паперами інших емітентів), а також кошти, які підприємство одержує в порядку перерозподілу (державні бюджетні субсидії, страхові відшкодування, фінансові надходження від галузевих структур, асоціацій, концернів).

Характеристику людських ресурсів на підприємстві доцільно здійснити за допомогою структури персоналу підприємства. Структура персоналу підприємства – це склад і кількісне співвідношення окремих категорій і груп працівників. Залежно від ознаки, покладеної в основу класифікації персоналу, можна розрахувати різні групи структури персоналу підприємства (рис.1.5).

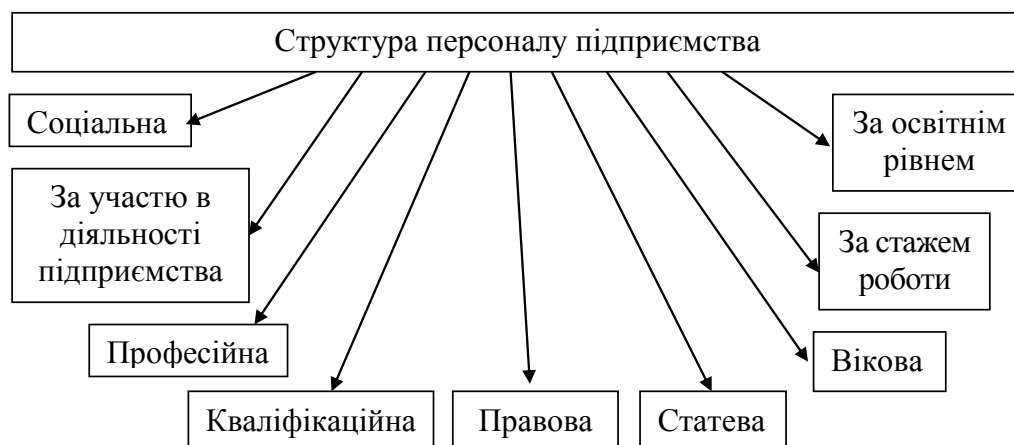


Рис. 1.5. Структура персоналу підприємства

Соціальна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, що розрізняються за характером трудових функцій. В економічній літературі згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Керівники – працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів. До них належать директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників. Спеціалісти – працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні,

економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо. Службовці – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо. Робітники – працівники, безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайняті ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. Але згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники. Керівники здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому) – генеральний директор, директори; середній (основні структурні підрозділи) – начальники цехів, відділів, центрів тощо; і первинний (керівники безпосередніх виконавців) – начальники лабораторій, бюро, змін тощо. До керівників належать також головні спеціалісти (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер та ін.), а також заступники всіх названих працівників. Професіонали вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв'язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім інженери, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III-IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах – і наукового ступеня (кандидата або доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора). Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори з кадрів). Робота фахівців також пов'язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах – і спеціаліста. Технічні службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу (наприклад, касири, діловоди, коменданти, секретарі тощо). Злагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу. Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру, керують машинами та механізмами, ремонтують, налагоджують і обслуговують обладнання.

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають їхньому головному призначенню, в аналітичних цілях, усіх робітників підрозділяють на дві групи (за принципом участі в діяльності підприємства): персонал основної діяльності та персонал

неосновної (допоміжної) діяльності. Персонал основної діяльності – ті, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції. Персонал неосновної (допоміжної) діяльності – ті, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Зокрема у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносять персонал основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто, всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять робітники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо. Такий розподіл на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все умовнішим. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Професійна структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між професіями працівників; це частки груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках.

Залежно від характеру трудової діяльності кадри підприємства поділяються за професіями і спеціальностями. Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність – це більш-менш, вузький різновид трудової діяльності в межах професії. Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо. Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій.

Кваліфікаційна структура – це процентне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій відповідної складності (табл.1.2).

**Кваліфікація персоналу підприємства**

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
Спеціалісти найвищої кваліфікації	Працівники, що мають наукові ступені та звання
Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років)
Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та певний практичний досвід роботи
Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерні та економічні, які не мають спеціальної освіти)
Висококваліфіковані працівники	Середня спеціальна освіта (2-4 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках, періодичне стажування (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)
Кваліфіковані працівники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи; складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)
Малокваліфіковані працівники	Спеціальна підготовка (від декількох тижнів до року), незначний досвід роботи; нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)
Некваліфіковані працівники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи, не потребують спеціальної підготовки; допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)

Правова структура персоналу підприємства – це кількісне співвідношення між різними категоріями працівників, які розрізняються за характером трудових прав якими володіють працівники підприємства. Відносно майна підприємства працівників можна поділити на власників і найманих. Власник – це працівник, що бере участь у господарській діяльності підприємства особистою працею й власним майном (активами), а також природними ресурсами (земельною ділянкою). Найманий робітник – працівник, що бере участь у господарській діяльності підприємства тільки особистою працею.

Відповідно характеру праці, персонал поділяється на кадрових працівників, сумісників, тимчасових працівників та працівників, які виконують роботи підприємству від імені інших суб'єктів господарювання. Сумісник – працівник підприємства (власник, найманий), що має місце основної роботи на іншому підприємстві. Сумісництвом вважається виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільне від основної роботи час на тім же або іншому підприємстві, в установі, організації або в громадянина (підприємця, приватної особи) по найманню. Для роботи за сумісництвом згоди власника або уповноваженого їм органа за місцем основної роботи не потрібно.

Статева структура персоналу – поділ працівників за статтю (чоловіки/жінки).

Вікова структура персоналу – характеризується часткою працівників відповідного віку в їх загальній чисельності. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старші.

Структура персоналу за стажем – поділ персоналу за стажем роботи. Структуру персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації.

Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 років і більше.

Стаж роботи в даній організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25, 30 і більше років.

Структура персоналу за освітнім рівнем – поділ працівників за здобутою освітою. Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньоспеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різних видів структур персоналу як на макро, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції: інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення; заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем; зростання частки розумової праці, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу (програмістів, операторів, наладчиків).

Часові ресурси (ресурси часові) – це фонд часу, який має суб'єкт господарювання для реалізації мети, заради якої він існує. В контексті запропонованої класифікації ресурсів, часовий ресурс розглядається не тільки в рамках кадрової або виробничої діяльності, а і як елемент стратегічного орієнтиру організації та можливості існування суб'єкту господарювання в зовнішньому середовищі взагалі. В умовах тенденцій скорочення життєвого циклу товарів, підприємств і ринків, а також посилення динаміки НТП часовий ресурс набуває для суб'єктів господарювання усе більшого значення.

Авторський аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств (склад ресурсів яких є найбільш складним, порівняно із підприємствами сфери послуг), свідчить про те, що структура ресурсів суб'єктів господарювання формується ними індивідуально в залежності від їх можливостей, життєвого циклу, сфери діяльності, асортименту товарів і впливу зовнішнього середовища. На наш погляд, внаслідок впливу вищенаведених чинників, універсальної ідеальної структури ресурсів суб'єктів господарювання не існує, але при її побудові треба звертати увагу на ієрархію формування ресурсів та їх співвідношенню при економічному зростанні або спаді суб'єкту господарювання (рис. 1.6).

Ієрархічно, підґрунтям розвитку суб'єктів господарювання є людські ресурси ( $x_1$ ). Люди народжують ідею створення нового бізнесу і під її втілення підбирають інші ресурси. Другим за значенням для суб'єкту господарювання є речовинні ресурси ( $x_2$ ). Функціонування суб'єкту господарювання можливе

лише у випадку якщо є природні умови, певна територія для виробництва та виробничі потужності. Третім ресурсом є фінансові ресурси ( $x_3$ ), завдяки наявності яких можливо організувати виробництво та оплату праці людських ресурсів. Четвертим ресурсом, який допомагає виробництву і в той же час розширюється в ході виробничої діяльності є неречовинний ресурс ( $x_4$ ). П'ятий це часовий ресурс ( $x_5$ ), який є елементом стратегічного орієнтиру суб'єкту господарювання та усі вищенаведені види ресурсів формуються з оглядом на цей вид ресурсу.

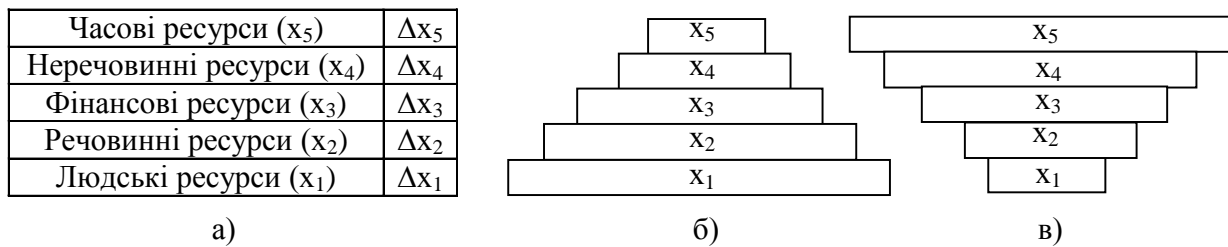


Рис. 1.6. Ієрархія та співвідношення структури ресурсів суб'єкту господарювання

- а) раціональне співвідношення ресурсів
- б) нераціональне співвідношення ресурсів (недовикористання загального потенціалу)
- в) нераціональне співвідношення ресурсів (втрата влади керуючою системою)

На практиці, у ефективно діючого суб'єкта господарювання, співвідношення вищенаведених п'яти ресурсів не є однаковим, тобто  $x_1 \neq x_2 \neq x_3 \neq x_4 \neq x_5$ , але їх межі незначно коливаються лише в певному діапазоні:  $\Delta x_1$ ;  $\Delta x_2$ ;  $\Delta x_3$ ;  $\Delta x_4$ ;  $\Delta x_5$  (рис. 1.6.а). При суттєвих розбіжностях між обсягом і якістю ресурсів спостерігається недовикористання ресурсного потенціалу, тобто недоотримання потенційного прибутку (рис. 1.6.б) або це призводить до втрати влади керуючою системою (рис 1.6.в) і подальшого продажу або банкрутства підприємства. Тому для сталого економічного розвитку суб'єкту господарювання необхідно сформулювати власну ефективну структуру ресурсів і після цього змінювати обсяг та якість ресурсів (зменшувати або збільшувати в залежності від стану зовнішнього середовища) пропорційно дотримуючись умови  $\Delta x_1 \sim \Delta x_2 \sim \Delta x_3 \sim \Delta x_4 \sim \Delta x_5$ .

Розглядаючи схему діяльності підприємства в суспільстві (див. рис. 1.2) необхідно роздивитися їх різноманітність в структурі національної економіки. Структура економіки – це співвідношення різних елементів економічної системи, що відображає національногосподарські пропорції та стан суспільного поділу праці. У вітчизняній практиці існує поділ на основні види структур економіки: відтворювальна, галузева, територіальна, соціальна, зовнішньоекономічна.

Відтворювальна структура характеризує: використання ВВП (ВВП) на відновлення основного капіталу, споживання та нагромадження; співвідношення між виробничим та особистим споживанням.

Галузева структура виражає пропорції розвитку окремих галузей, підгалузей, міжгалузевих національногосподарських комплексів, видів діяльності, виробництв, сфер і секторів національної економіки.

За Класифікатором галузей економіки виділяють такі великі галузі: промисловість, лісове господарство, зв'язок, торгівля і громадське харчування, заготівля, операції з нерухомістю, геологія та розвідка надр, сільське господарство, транспорт, будівництво, матеріально-технічне забезпечення і збут, інформаційно-обчислювальне обслуговування, загальна комерційна діяльність щодо забезпечення функціонування ринку, геодезична та гідрометеорологічна служби. Визначальною ознакою виділення значних галузей економіки є однотипність виконання підприємствами й організаціями функцій, видів діяльності. Класифікаційною одиницею галузі є підприємство, яке має самостійний баланс та банківський рахунок. Якщо підприємство займається різноманітними видами діяльності, то воно належить до відповідної галузі за переважаючою частиною його діяльності. У складі галузей виділяють підгалузі – сукупність підприємств, що випускають однорідну продукцію чи виконують однорідні послуги. Наприклад, у сільському господарстві – тваринництво і рослинництво, на транспорті – його окремі види (автомобільний, залізничний, водний, повітряний, трубопровідний) тощо.

Міжгалузеві національногосподарські комплекси – єдині господарські системи, які складаються з групи взаємопов'язаних галузей і покликані забезпечити потребу національної економіки у певному виді кінцевої продукції (послуг). Кожен комплекс має низку спеціалізованих галузей, технологічно, економічно й організаційно пов'язаних між собою. Склад міжгалузевих національногосподарських комплексів є наступним: паливно-енергетичний, військово-промисловий, металургійний, транспортний, машинобудівний, аграрно-промисловий, хіміко-лісовий, комплекс будівельних матеріалів, соціальний. Треба відзначити що основними міжгалузевими національногосподарськими комплексами вважаються промисловий, АПК, ВПК, а інші складають інфраструктуру національної економіки, тобто "... сукупність видів діяльності, що забезпечують ефективне функціонування об'єктів ринкової економіки та їх єдність у визначеному реальному ринковому просторі" [46, С.14]

За державним класифікатором України, що використовується органами державної влади, фінансовими органами й органами статистики, у державній господарській діяльності існує класифікація видів економічної діяльності (КВЕД), яка складається з шістнадцятьох секцій національного господарства (табл.1.3) [47].

Слід зауважити, що по кожній з цих секції існує багато підсекцій. Згідно цієї класифікації, кожне підприємство визначає сферу своєї діяльності та отримує реєстраційні документи у податкових службах, органах місцевого самоврядування та держкомстату. Цю класифікацію введено в дію в Україні у 1997 р. згідно світових стандартів за міжнародною галузевою класифікацією ООН.

В економічній існує також так званий поділ національної економіки на сектори: первинний – добувні галузі, вторинний – обробні галузі, третинний сфера послуг.

**Види економічної діяльності**

Секція	Найменування секції
Секція А	Сільське господарство, охорона та лісове господарство
Секція В	Рибне господарство
Секція С	Добувна промисловість
Секція D	Обробна промисловість
Секція Е	Виробництво електроенергії, газу і води
Секція F	Будівництво
Секція G	Оптова та роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами; послуги щодо ремонту
Секція Н	Готелі та ресторани
Секція J	Фінансова діяльність
Секція К	Операції с нерухомістю, здавання у найом і послуги юридичним особам
Секція L	Державне управління
Секція М	Освіта
Секція N	Здравоохорона і соціальна допомога
Секція О	Колективні, суспільні та особисті послуги
Секція Р	Послуги домашньої прислуги
Секція Q	Екстериторіальна діяльність

Територіальна структура відображає розміщення виробництва в окремих економічних районах, що визначаються певними умовами (наявністю природних ресурсів, географічним положенням, кліматичними та іншими умовами).

Соціальна структура характеризує співвідношення між: організаційно-правовими формами підприємництва з урахуванням рівня концентрації й централізації виробництва (між великими, середніми та малими підприємствами) та на основі форм власності (між приватними, державними та колективними підприємствами); групами населення за рівнем доходів (диференціація доходів різних груп населення).

Зовнішньоекономічна структура відображає пропорції між експортом та імпортом товарів, послуг, капіталів тощо.

Таким чином, підприємства, які діють у тій чи іншій сфері національного господарства мають не лише спільні, а й відмінні риси в організації управління. Це відмінності у структурі ресурсів, виробничому циклі і відмінності у структурі продуктів і відходів призводять до певної специфіки керування. Так продуктом праці підприємства можуть бути: вироби у речовинній формі, послуги, інформаційні продукти, ідеї, технології, що обумовлює особливості організації управління персоналом на підприємствах.



## **2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

### **2.1. Роль персоналу на сучасних підприємствах**

Управління людьми як ресурсом підприємства, порівняно з управлінням іншими ресурсами є набагато складнішою справою [22-23;48-52]. По-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, не механічною і це означає, що процес управління ними є двосторонній. Тому, управління людськими ресурсами вимагає особливих підходів і методів управління. Якщо управління речовинними, неречовинними та фінансовими ресурсами не призводить до свідомого реагування керованої системи на керуючу, то при впливі на людський ресурс, керівник може отримати неадекватну та несподівану для нього реакцію. По-друге, завдяки людській свідомості, можливості саморозвитку та самоорганізації очікуваний результат і наслідки від управління можуть бути неадекватними, надаваним наказам – від отримання динамічного зростання до повної руйнації підприємства. По третє, треба враховувати, що за допомогою людського ресурсу здійснюється управління іншими ресурсами, тобто є присутнім синергетичний ефект, який може суттєво посилити або знизити ефективність управління іншими ресурсами. По-четверте, людський ресурс може брати участь на підприємстві на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом декількох десятиків років. По-п'яте, працівники приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами, іноді протилежними від цілей розвитку підприємства і їх цілі та мотиви обов'язково змінюються протягом часу. При цьому власні думки людина може і не афішувати або навіть свідомо приховувати. У найбільш негативному випадку людина може вдатися до крадіжки ресурсів підприємства.

Сучасна роль персоналу на підприємствах неоднозначна. Для одних підприємств людина є провідним ресурсом, а для інших значення людського ресурсу мінімальне. Наочно побачити ці відмінності можна по оплаті праці. Існують суттєві відмінності в оплаті праці залежно від сфери діяльності, кваліфікації, ступеня ризику та регіону. На наш погляд, роль людського ресурсу на підприємствах головним чином залежить від того, на скільки персонал впливає на процес отримання прибутку. На тому підприємстві, де від людської діяльності суттєво залежить обсяг прибутку та можливість спричинення шкоди підприємству у короткостроковому періоді, тій категорії персоналу буде приділено більше уваги і його значення буде вищим, ніж на тому підприємстві де головним джерелом формування прибутку є інші ресурси або ефективність дій персоналу переважно відчутні у довгостроковому періоді. Окрім цього важливим чинником є можливість швидкої заміни персоналу. Якщо більшість працівників можна швидко і безболісно для підприємства замінити іншими, то скоріше усього роль людського ресурсу на цьому підприємстві буде невеликою.

Наприклад, для промислових підприємств, які випускають вироби у речовинній формі характерні наступні ознаки: важливу роль відіграє техніка;

велика капіталомісткість, сировиномісткість та енергомісткість; речовинний характер кінцевого продукту вимагає необхідність великих площин, потужностей, місць складування; наявність відходів виробництва, які можуть бути забруднювачами; вироблені товари можуть бути спожиті іншими підприємствами в якості сировини. І хоча для діяльності промислових підприємств є необхідність спеціальних знань та підготовки персоналу, треба визначити, що головним чинником формування конкурентоспроможності є природні, речовинні та неречовинні ресурси. Для промислового підприємства пріоритетного значення мають лише деякі менеджери та головні спеціалісти – тобто частина кадрів. Але для тих підприємств які діють в промисловості та розробляють ідеї, технології або промислові інформаційні продукти роль персоналу є провідною. У сфері послуг ситуація дещо відмінна. Слід відзначити значну неоднорідність послуг, це і охорона здоров'я, і освіта, і готельний, і ресторанний бізнес, і транспорт, і охорона, і сфера розваг і т.д (адже тільки класифікація СОТ включає більш 600 різновидів послуг), проте послуги, на відміну від товарів у речовинній формі, виробляються і споживаються в основному одночасно, внаслідок чого виникає цілий ряд особливостей їх виробництва і маркетингу: послуги не підлягають збереженню, що дозволяє виробникам зводити свій оборотний капітал до мінімуму, тому що витрати на утримання складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо практично відсутні; на ринку послуг набагато гостріше постає проблема регулювання попиту і пропозиції, ніж на ринку інших товарів, тому що багато операцій у торгівлі пов'язані з торговельним посередництвом і можливостями попереднього, завчасного виробництва і збереження товарів; у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної мобільності від продавця і покупця через те, що багато послуг базуються на безпосередньому контакті виробників і споживачів; результат послуги, її корисний ефект він зможе оцінити лише після її надання; а виробникам у цих умовах складно здійснювати просування послуг; деякі види послуг практично не потребують значного стартового капіталу, що дозволяє сподіватися на швидку віддачу вкладень [53]. Але в цілому роль персоналу у сфері послуг є більш важливою ніж у промисловості, тому що при покупці товару покупець не завжди бачить хто зробив товар, а у сфері послуг обов'язково відбувається безпосередній контакт продавця і покупця. Проте ця обставина не завжди відбивається у оплаті праці, тому що виробництво послуг дозволяє використовувати як некваліфікованих працівників так і висококваліфікованих працівників, які опинилися під загрозою безробіття за відносно невелику плату.

Також, треба відзначити відмінності у оплаті праці по регіонах країни і світу. В сучасних умовах поширення глобалізації існує можливість порівняння оплати праці між працівниками, завдяки чому поширилася трудова міграція населення. Неоднакове значення людського ресурсу у виробництві того чи іншого регіону наочно відбивається у динаміці міграційних процесів. На початку третього тисячоріччя кількість мігрантів складала 175 млн осіб [54]. Зараз кожний пересічний громадянин нашої країни може навести багато прикладів міграції серед своїх родичів або сусідів. Це явище спостерігається

скрізь. В залежності від психології, освіти, спроможності та спрямованості людини, її професії, навичок роботи, досвіду та задоволеності власною працею люди іноді змінюють своє місце перебування. Так великі підприємства почали переносити свої виробництва ближче до джерел дешевої робочої сили і районів споживання своєї продукції для досягнення зниження витрат виробництва і відповідно зростання прибутків. Країни, що традиційно відносилися до постачальників робочої сили, зараз включаються в глобалізаційні процеси та створюють нові робочі місця і притягають трудові ресурси із сусідніх держав, перетворюючись у такий спосіб у країни-реципієнти. Наприклад, згідно даних офіційної статистики у 2005 році міграційний оборот зовнішньодержавної міграції в Україні складав 74577 осіб, що дорівнювало 0,16% кількості постійного населення та 0,36% зайнятих [20]. Міграція населення у межах нашої держави у тому ж році дорівнювала 723642 особам, відповідно 1,54% кількості постійного населення та 3,5% зайнятих [20]. А якщо враховувати дані експертних оцінок, то треба відзначити що за межами України зараз працює не менше 5 млн її громадян що складає понад 24% кількості зайнятого населення [37;55]. З іншого боку треба враховувати наявність іноземців в Україні. У 2005 році кордони України перетнуло більше ніж 14 мільйонів іноземців [20]. А за експертними оцінками кількість іноземців які постійно або тимчасово перебувають в нашій державі коливається в межах 1 млн [54]. Ця ситуація призводить до необхідності пошуку нових форм підвищення ролі персоналу вітчизняних підприємств. Одним із напрямів усунення визначених негативних обставин є спеціалізація та кооперація вітчизняних підприємств з провідними потужними компаніями на міжнародному рівні [56].

Наприклад, позитивними чинниками, які обумовлюють можливість динамічного розвитку української економіки є: наявність виробничих потужностей, сировинної бази, наукові здобутки, кваліфікована робоча сила, наявність ефективних технологій. До негативних чинників слід віднести: спрацювання основних засобів, недостатність інвестиційних ресурсів, недосконала законодавча база, відсутність відповідальності власників за нераціональне господарювання, велика частка тіньового сектору, вплив міжнародної конкуренції у вигляді присутності великої кількості імпортованих товарів на внутрішньому ринку.

Можна визначити три напрями подальшої трансформації галузей промисловості України, які вже відбуваються. Перший – це активна державна підтримка галузі шляхом залучення внутрішньодержавних ресурсів у відновлення або створення нових промислових підприємств з метою випуску конкурентноспроможних товарів, які зможуть забезпечити вимоги споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринку, що призводить до динамічного розвитку визначеної галузі. Другий – в умовах відсутності активної державної підтримки галузі розвиток підприємств забезпечується за рахунок їх власних накопичень або вітчизняних інвестиційних коштів. Третій – при наявності або відсутності активної державної підтримки розвиток галузі відбувається завдяки співпраці українських промислових підприємств з закордонними суб'єктами господарювання.

Поширення першого та другого напрямку буде відбуватися лише в умовах сталої політичної та економічної ситуації в країні, при наявності великих внутрішньодержавних інвестицій, якісних підприємницьких ресурсів у галузі та налагодженому виробництві. Третій напрямок зараз є менш розповсюдженим і реалізується у вигляді створення спільних підприємств, використання франчайзингу та традиційних форм зовнішньоекономічного співробітництва. Але дослідження провідних вітчизняних економістів свідчать, що далеко не в усі підприємства доцільно вкладати інвестиції, якщо вони не можуть забезпечити сучасні ринкові вимоги та далеко не усі підприємства можуть самостійно динамічно розвиватися [57]. Тому в сучасних умовах несталої розвитку економіки України, при наявності вищезначених позитивних і негативних чинників, ми пропонуємо поширити використання третього напрямку, у вигляді інтеграційної співпраці з закордонними суб'єктами господарювання, як це наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема форми взаємовигідної інтеграційної співпраці з закордонними промисловими підприємствами

Наприклад, розглянемо дію схеми взаємовигідної інтеграційної співпраці із закордонними промисловими підприємствами. На першому етапі треба створити ініціативну групу з співпраці яка повинна складатися з інвесторів, науковців та держслужбовців. На другому етапі необхідно визначити галузі вітчизняної промисловості з наявним високим сучасним науковим потенціалом – ті галузі, в яких на Україні найбільш розвинені науково-технічні розробки, новітні результати фундаментальних і прикладних досліджень, є виробничі та науково-дослідні лабораторії, виробнича та сировинна база, а також можуть бути вирішені нові практичні завдання згідно світових вимог ринку товарів визначеної галузі (насамперед галузі з енергоємним та матеріалоємним споживанням). Необхідно визначити провідні підприємства (які мають відомі торгові марки) аналогічних галузей за кордоном, їх потреби, недоліки у товарах, що виробляються, можливі напрямки співпраці щодо постачання деталей, отримання коштів і комплектуючих, умов збуту готових виробів. Після цього провести переговори та укласти угоди щодо механізму співпраці. Фактичну ефективність цих п'яти етапів взаємовигідної інтеграційної співпраці з закордонними промисловими підприємствами можливо здійснити завдяки удосконаленню використання такого важливого інструменту, як маркетинг [58]. Сучасний стан розвитку інфраструктури промисловості потребує забезпечення усіх суб'єктів ринкових відносин різноманітною інформацією (бізнес-інформація, новини, специфічна галузева інформація, нові наукові розробки). Тому в обласних містах доцільно створити регіональні інформаційно-маркетингові центри, які будуть застосовувати інформаційний маркетинг для розвитку товарних ринків та галузей промисловості. В Україні це може бути державний проект, комерційний або змішаний, у якому існуватиме можливість безкоштовного і частково безкоштовного одержання інформації, залишення цінної інформації, одержання порад і розміщення рекламної інформації.

Підґрунтям запропонованої схеми співпраці, є проведення українською стороною на шостому етапі НДДКР, в результаті яких будуть отримані суттєво нові науково-практичні інноваційні рішення у вигляді нових виробів, які будуть використовуватися у виробництві за кордоном в якості деталей для готових товарів. Наприклад, при співпраці з підприємствами автомобілебудівної промисловості, Україна може постачати високоякісні шини, акумулятори, скло, пластмасові та гумові деталі для виробництва автомобілей. Вони повинні бути суттєво якіснішими та дешевшими закордонних аналогів. Провівши захист розробок у вигляді патентування, узгодивши вихідні параметри, організовується виробництво та забезпечується їх поставка з України за кордон. Отримання коштів за поставлені деталі треба зафіксувати у вигляді – 10% валютні надходження, а 90% – комплектуючі для збирання готових товарів (стосовно автомобілебудівної промисловості це двигуни, кузови та інші частини автомобіля). Отримані комплектуючі повинні використовуватися на вітчизняних промислових підприємствах задля збирання готових товарів під відомою закордонною торговою маркою (за нашим прикладом – автомобілей), продаж яких буде здійснюватися на території України. На наш погляд, впровадити запроповану схему взаємовигідної інтеграційної співпраці з

закордонними промисловими підприємствами найбільш доцільно в легкій промисловості, машинобудівній, у виробництві гумових та пластмасових виробів, виробництві електричного та електронного устаткування, виробництві інших неметалевих мінеральних виробів (будматеріалів, скловиробів).

Для забезпечення взаємовигідної кооперації вітчизняних промислових підприємств з аналогічними закордонними підприємствами, треба розробити національну програму інтеграційного співробітництва галузей промисловості, узгоджену з існуючою Концепцією державної промислової політики та Державною програмою розвитку промисловості [20; 59]. Дієвість запропонованого напрямку, на наш погляд, обумовлена потенційними перевагами, як для вітчизняних, так і для закордонних підприємств, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Переваги інтеграційного співробітництва для вітчизняних і закордонних підприємств**

Переваги для вітчизняних підприємств	Переваги для закордонних підприємств
Задіяння і розвиток вітчизняних інноваційних розробок	Економія на інноваційних розробках
Реконструкція та завантаження існуючих і створення нових виробничих потужностей	Поширення завантаження виробничих потужностей
Отримання валютних платежів за продаж деталей та прибутку від продажу готових товарів	Збільшення отримання прибутку за рахунок зниження закупівельної ціни на деталі та збільшення загального обсягу збуту товарів
Зниження відпускної ціни на готові товари	Збільшення обсягу збуту товарів на тих ринках де вони вже присутні, за рахунок економії на деталях та удосконаленої якості
Збільшення зайнятості населення країни завдяки створення нових виробничих місць та залучення продукції інших галузей промисловості	Збільшення зайнятості населення країни за рахунок залучення додаткової кількості трудових ресурсів при поширенні обсягу виробництва товарів
Протидія еміграції	Протидія імміграції
Використання вітчизняної сировини	Отримання дешевших і якісніших товарів
Збільшення обсягу збуту якісних та дешевших товарів на вітчизняних товарних ринках	Збільшення долі ринку в Україні за рахунок збільшення обсягу збуту
Посилення державного контролю	Посилення державного контролю
Участь в інтеграційних процесах з економічно-розвинутими країнами (придбання стратегічних партнерів)	Участь в інтеграційних процесах з країнами імпортерами товарів (придбання стратегічних партнерів)
Підтримка вітчизняного товаровиробника	Підтримка вітчизняного товаровиробника
Гармонійне поєднання інтересів підприємств і держави	Гармонійне поєднання інтересів підприємств і держави

Суттєвою відмінністю запропонованого напрямку розвитку промислових підприємств є фіксована послідовність дій та умов співпраці, яка забезпечить поєднання провідних досягнень, як вітчизняних, так і закордонних підприємств,

що дасть синергетичний ефект у їх взаємодії завдяки: отримання для кінцевих вітчизняних споживачів якісної та дешевої конкурентноспроможної продукції вже відомих торгових марок; посилення ринкових переваг для вітчизняних та закордонних підприємств; отримання можливості сталого розвитку вітчизняної економіки завдяки відтворення промислового і наукового потенціалу. Запропонований напрямок розвитку галузей промисловості України є потенційною можливістю покращити її потенціал та сприяти вирішенню таких важливих проблем, як забезпечення довгострокової присутності країни на світових ринках, участь в інтеграційних процесах, поширення зайнятості, впровадження наукових розробок, регулювання міграційних потоків, задіяння існуючих та побудова нових промислових потужностей, збільшення обсягів виробництва і продаж якісних товарів.

В умовах поширення глобалізації та регіоналізації, які обумовлюють розвиток міжнародної співпраці та інтеграційних процесів, важливого значення набувають підвищення ролі персоналу на діючих підприємствах. Тому напрямки подальших досліджень повинні спрямовуватися на пошуки перспективних форм розвитку персоналу в умовах поширення набуваючих силу інтеграційних процесів і міжнаціонального поділу праці.

## **2.2. Особливості управління персоналом на вітчизняних підприємствах**

Для визначення особливостей управління персоналом на вітчизняних підприємствах необхідно розглянути сучасні теоретичних здобутки українських науковців і практику організації управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах [22;44;48-52;61-64].

Термін "управління персоналом" є сталою, але не зовсім визначеною категорією яку часто ототожнюють з "управлінням", "менеджментом", "менеджмент персоналу", "кадровим менеджментом" та іншими поняттями. На наш погляд, для адекватного розуміння спільних і відмінних рис цих категорій треба враховувати хто є суб'єктом їх виконання і які завдання їм вирішуються (табл. 2.2).

Категорія "управління персоналом" охоплює такі напрями діяльності: розробка системи управління персоналом, планування, пошук, набір, відбір, профорієнтація та профадаптація, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, оцінювання (оцінка та атестація), розвиток, професійно-кваліфікаційне просування, формування внутрішньофірмового ринку праці, формування кадрового резерву, звільнення, організація кадрового діловодства, формування трудового потенціалу (формування умов організації праці, формування дієвості колективу, стилю керівництва, управління конфліктами),

Щоб ефективно управляти, необхідно знати механізм функціонування процесу, що вивчається, всю систему чинників, що викликають його зміну, а також засоби дії на ці чинники. Отже, можна говорити про певний механізм функціонування системи управління персоналом і про використання різних інструментів дії на працівника, тобто про певну технологію роботи з кадрами.

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика категорій які застосовуються при керуванні підприємством**

Характеристика терміну	Відмінні риси терміну "управління персоналом"
<b>Управління</b> – вплив на підприємство, як сукупність ресурсів або суб'єкт господарювання (у тому числі на персонал підприємства)	<b>Управління персоналом</b> – вплив на людські ресурси підприємства
<b>Менеджмент</b> – цілеспрямований вплив на персонал підприємства для досягнення визначених цілей або стану розвитку підприємства (застосування певних інструментів управління: функцій, методів, принципів які притаманні управлінню людськими ресурсами)	<b>Управління персоналом</b> – постійний вплив на персонал в різних часових лагах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій: маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства і т.д.)
<b>Менеджмент персоналу:</b> – 1) один із видів менеджменту за напрямом реалізації функцій (так як фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші види менеджменту); 2) управління персоналом як окремим ресурсом підприємства	<b>Управління персоналом</b> – управління працівниками підприємства з урахуванням особливостей їх фізичних даних, темпераменту, характеру, кваліфікації, спрямованості, психологічної сумісності й ін.
<b>Кадровий менеджмент</b> – задоволення потреби підприємства в кваліфікованих кадрах і їх ефективне використання з урахуванням можливостей самореалізації	<b>Управління персоналом</b> – управління усіма працівниками: кваліфікованими і некваліфікованими, штатними і тимчасовими або сумісниками, формуючи трудовий потенціал підприємства

У найзагальнішому вигляді технологія є прийомами, навиками або послугами, які вживаються для того, щоб виробити певні зміни в якому-небудь матеріалі. Соціолог Чарльз Перроу списує технологію як засіб перетворення сировини - будь то люди, інформація або фізичні матеріали - в шукані продукти і послуги. Люїс Дейвіс дає ширше поняття технології: «Технологія - це поєднання кваліфікованих навиків, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідно технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалі, інформації або людях». Маслов Є. розрізняє декілька видів технологій [155]:

1. багатоланкові, під якими розуміється серія взаємозв'язаних задач, виконуваних послідовно;
2. посередницькі, як надання послуг одними групами людей іншим у вирішенні конкретних задач;
3. індивідуальні - з конкретизацією прийомів, навиків і послуг стосовно окремого працівника.

Прикладом реалізації багатоланкових технологій в управлінні персоналом є ухвалення управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (наймання, підготовка, адаптація, безпосередня



трудова діяльність і т.д.) з властивими їм специфікою, відповідними задачами і методами управлінської дії.

Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей в ході трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і перш за все методів регулювання міжособистих відносин і т.д. Управління пов'язане з дією на чинники, діючі як в самій організації, так і за її межами. Формування колективу, його чисельний і професійний склад, якісні характеристики, пов'язані з ними очікування працівника і можливості їх реалізації, результати діяльності колективу залежать від таких зовнішніх чинників, як місце розташування підприємства, діючі закони і нормативні акти, економічний стан підприємства і економіки в цілому (система компенсацій, розвиненість соціального захисту, податки, інфляція і т.п.).

Не менший вплив роблять чинники, діючі безпосередньо на підприємстві: вживані техніка і технологія, організаційний рівень виробництва і менеджмент, стан трудової і технологічної дисципліни, організація і умови праці, правила і нормативні акти внутрішнього трудового розпорядку, система винагороди за працю, мотивація трудової діяльності, культура виробництва і взаємостосунків і т.п.

Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених в різних організаційних формах) достатньо різноманітний: кадрове планування; управління змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийому, розстановки і звільнення працівників; структуризація робіт, їх нова компоновка, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; управління витратами на персонал як засіб дії на розвиток трудового потенціалу працівника; роботи; управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка і контроль діяльності; політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії і т.д.); формування корпоративної культури і ін. Частина цих засобів носить організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з дією на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії і ін.).

Ефективність функціонування системи управління персоналом в значній мірі залежить від інформаційної бази. Інформаційна база управління персоналом - це сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються у складі працівників, в навколишньому їх виробничому і соціальному середовищі. Власне, будь-яке управлінське рішення повинне ґрунтуватися на знанні ситуації, впливаючих чинників, їх взаємозв'язків. Інформація сприяє реалізації всіх функцій менеджмент: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, по своєму характеру підрозділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену вже в узагальненому вигляді, та ін.

Основне джерело первинної інформації - це документи відділів кадрів (особисті листки по обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, видавані керівництвом підприємства і структурних підрозділів стосовно особового складу працівників, первинна облікова і звітна документація про виконані роботи і вироблену оплату, документація непромислових структурних підрозділів, обслуговуючих підприємство, і т.д.

Інше джерело інформації - самі працівники зі своєю думкою з тих або інших питань, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю і ін.), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників) і т.п. В даному випадку важливо забезпечити захист соціологічної інформації, що носить конфіденційний характер. Перш за все це торкається думок працівників при вивченні міжособових відносин в колективі. Соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить задачу збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, при відборі кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб в банку даних були зведення не тільки виробничого, але і соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру. Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень в людський капітал (витрати на оплату праці, навчання, медичне обслуговування, соціальні послуги і т.п.). Характер такої інформації істотно відрізняється від чисто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку.

Узагальнюючи сказане, можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона повинна бути:

1. об'єктивна (повна, несуперечлива, достовірна);
2. актуальна (задовольняюча об'єктивні інформаційні потреби керівників і фахівців у міру їх виникнення в ході розвитку кадрової ситуації);
3. цілеспрямована;
4. лаконічна (стисла, але без втрат необхідної повноти);
5. комунікативна (зрозуміла і прийнятна для керівників і фахівців) [155].

Інформаційне забезпечення як система. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної кадрової інформації, надання її користувачам (суб'єктам менеджменту - кадровій службі і керівникам) в зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи. Складовими елементами такої системи є: устаткування і матеріали для збору, зберігання, обробки, пошуку і видачі необхідних даних по кадрах підприємства, належно організований облік, пристосований для інформаційного забезпечення рішення кадрових задач, сукупність прийомів і методів користування даною системою, фахівці з інформатики, споживачі інформації. Основні вимоги до даної системи - широке застосування ЕОМ,

передових інформаційних технологій, математичних методів і моделювання і т.д.

Оскільки процеси, що протікають в колективі працівників і в його оточенні, вельми динамічні, важливо оперативно відбивати всі ці зміни в інформаційному масиві даних. Дана вимога може бути виконана в тому випадку, якщо інформаційна система тісним чином стикається з документообігом на підприємстві: накази і розпорядження, що стосуються працівників, використовуються для негайного коректування даних, що містяться в масиві по кожному працівнику.

Для ефективної роботи системи управління персоналом важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу ПЕВМ, що передбачає взаємний обмін кадровою інформацією між всіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних. Практика зарубіжних країн свідчить про можливість під'єднання підприємств до міжгалузевих і загальнодержавних локальних мереж, що дозволяє мати повнішу інформацію про ринок праці в цілому і навіть про окремих працівників:

1. їх минулих місць роботи, спеціалізації, кваліфікації і т.п.;
2. персональний облік кадрів;
3. складання звітності по кадрах;
4. аналіз якісного складу і рухи кадрів;
5. видача по запитам необхідної інформації;
6. підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Тут доцільна реалізація модульного принципу побудови системи, що дозволяє адаптувати систему для різних категорій користувачів, нарощувати систему, розширювати її функції.

Вітчизняні вчені сконцентрували свою увагу на забезпеченні переходу робітників примусової праці до вільної творчості, формування внутрішньої мотивації, матеріального стимулювання [65-66]; вирішення практичних проблем мотиваційних аспектів персоналу торговельних підприємств, енергетичної служби та ін. [67; 68]. Була побудована схема, на якій представлені економіко-математичні моделі вибору рішення в ієрархії математичних моделей (рис. 2.2) [153].

У сучасних умовах формування соціально-орієнтованої економіки України дієвість ринкового механізму поліпшення трудової діяльності персоналу підприємства, організації, фірми обумовлена передусім активізацією стратегії стимулювання персоналу. Дослідження зарубіжних фірм стверджують, що “стимулювання має вирішальне значення для співробітників з точки зору задоволення їхніх внутрішніх потреб. Найвищий ступінь задоволення працівників досягається в результаті визнання та оцінки їхньої праці, що можуть бути як матеріальними, так і моральними, або тими та іншими” [69]. Стимулювання, як метод управління працею, сконцентроване на закріпленні відповідних потреб, на які спрямований процес мотивації [70]. Тому, механізм стимулювання відповідає механізму мотивації, тобто задоволенню потреб людини.

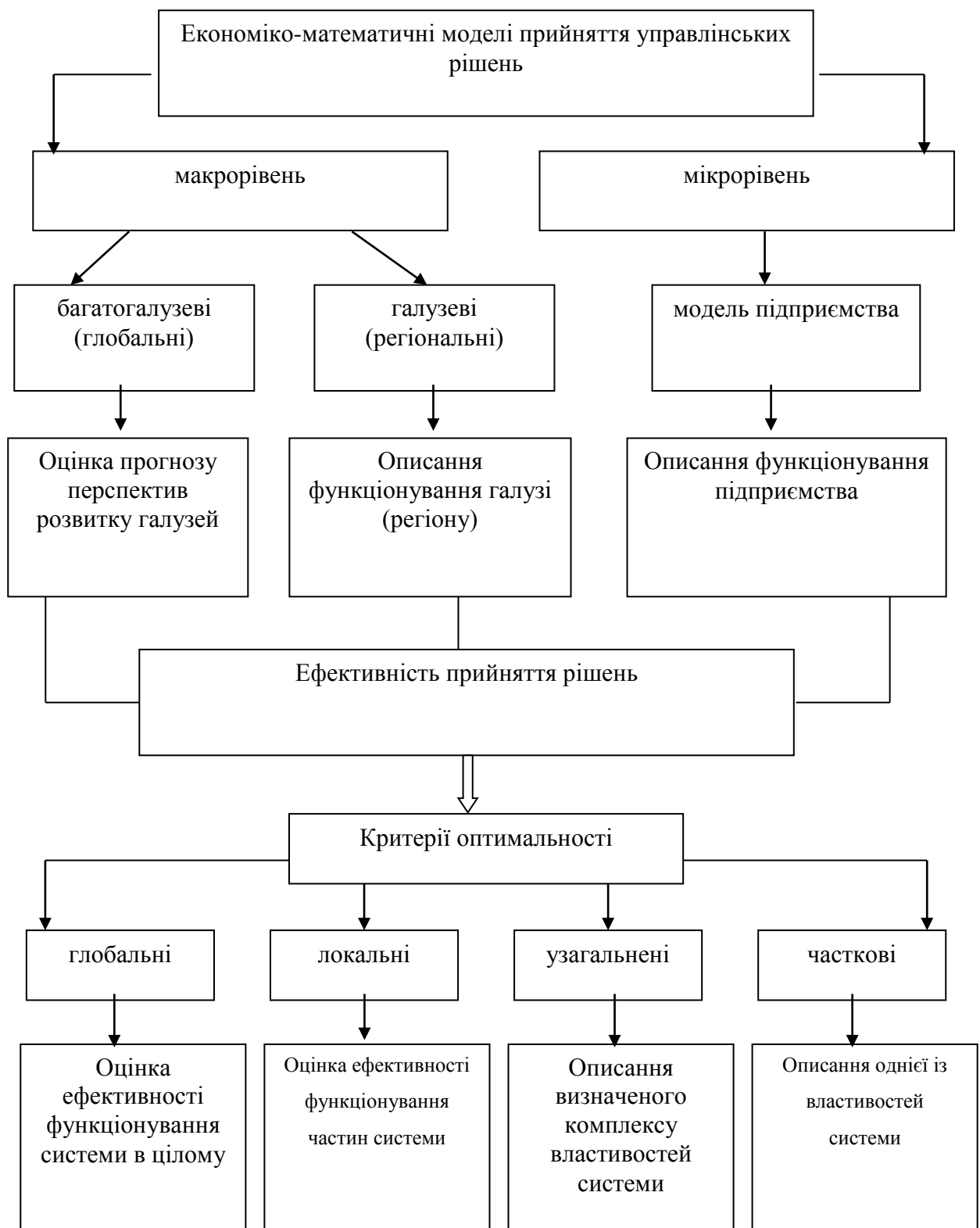


Рис. 2.2. - Економіко-математичні моделі прийняття управлінських рішень

Вибір методів активізації трудової поведінки працівників залежить від історичних, економічних, політичних та культурних особливостей, але для ринкових умов соціально-економічного розвитку України актуальним є вирішення проблеми задоволення матеріальної мотивації персоналу.

Стимулювання праці на більшості підприємств розглядається за такими показниками, як підвищення індивідуальної продуктивності праці, зростання обсягу завдань, професійних якостей, підвищення якості продукції і технології виробництва, зростання прибутків за результатами праці і т. ін. Але, будь-яка система мотиваційного механізму стимулювання має зосередити виконання роботи персоналу не тільки на досягненні індивідуальних здобутків, а й забезпечити взаємозв'язок між впливом кожного працівника на одержання прибуткового кінцевого результату.

Результати здійснення планування, організації, мотивації повинні весь час перевірятися, оцінюватися, тобто слід мати постійну інформацію про стан об'єкта управління. Цьому сприяє така функція як контроль. Вважається, що контроль повинен включати у себе перевірку, оцінку, корекцію рівня відповідності встановлених стандартів, нормативів, виконання рішень та ін. до реального стану об'єкта при виявленні відхилень, помилок у процесі роботи [71-72].

Контроль безпосередньо пов'язаний з такою функцією управління як планування. Планування персоналу, як було зазначено, розглядає поряд з визначенням кількісного складу персоналу, й якісний склад за допомогою профорієнтаційних заходів. Завдяки ним здійснюється функція контролю в управлінні якістю праці персоналу не тільки при доборі кадрів, але й протягом всієї роботи.

Вдосконалення, розробка і впровадження заходів у сфері профорієнтації, зокрема професійного відбору персоналу, є одним із напрямків державного втручання у вирішення проблеми забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами [73]. Про приділення такої уваги свідчать нормативні документи [74-79].

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України "Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення" від 27 січня 1994 р. №48 "за даними наукових досліджень професійна орієнтація впливає на підвищення продуктивності праці (залежно від галузі на 10-30%), скорочення плинності кадрів (на 20-25%), зниження аварійності та травматизму (на 35-45%), продовження періоду працездатності (на 8-10%), сприяє зниженню відрахування учнів з професійних навчальних закладів у 3-4 рази" [79].

Сучасними вченими проводиться чимало аналітичних розробок у виявленні тенденцій розвитку профорієнтації в Україні в аспекті минулого, сьогодення та перспектив на майбутнє [80], зосередженню уваги та наданні рекомендацій у даній галузі у середніх навчальних закладах [81-84], аналізу соціально-економічних проблем в профорієнтації з реалізацією системи формування професійної спрямованості людини в соціально-економічному, психолого-педагогічному, медико-біологічному аспектах [85].

Актуальною складовою профорієнтаційної роботи на сьогоднішній день є професійний психофізіологічний відбір, науково-організаційна сфера якого недосить розроблена для багатьох професій. Професійний психофізіологічний відбір охоплює широкий спектр проблем, пов'язаних зі збереженням здоров'я

працівника, запобігає виникненню нещасних випадків, аварій, забезпечує високий рівень безпеки життєдіяльності та охорони праці і т. ін.

Основою професійного психофізіологічного відбору вважається нормативно-правова база, що функціонує на міжнаціональному, державному та міжгалузевому рівні управління [86]. Відповідно до наказу Міністерства охорони здоров'я України та Державного комітету по нагляду за охороною праці: від 23.09.94р. № 263/121 “Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі”, виділено перелік робіт з підвищеною небезпекою, що передбачають обов'язкове проведення професійного психофізіологічного відбору. Зокрема: усі види підземних робіт, водолазні роботи, роботи на висоті, з обслуговування діючого електроустаткування, роботи на вибухонебезпечних виробництвах; аварійно-рятувальні роботи з гасіння пожеж, роботи, пов'язані з керуванням наземним, підземним, повітряним та водним транспортом, роботи, пов'язані з нервово-емоційною напругою (авіадиспетчери, диспетчери з управління рухом залізничного транспорту, оператори енергетичних систем); роботи, безпосередньо пов'язані з виробництвом чорних та кольорових металів і т. ін. [76].

Поряд з цим не слід втрачати з поля зору і узгоджену взаємодію між психофізіологічними можливостями працівника і вимогами технічного обладнання у комплексних системах управління. Тому, впровадження нових психометричних методів оцінки не тільки підвищить ефективність роботи персоналу та підприємства в цілому, але й забезпечить високий рівень надійності людського фактору у виробництві, особливо при виконанні робіт з підвищеною небезпекою. Психометричні вимірювання носять випадковий характер, що зумовлено нестабільністю психічних властивостей особистості, різним середовищем дослідження, суб'єктивною оцінкою психологів. Хоча, за допомогою повторного експерименту з урахуванням часового інтервалу з'являється можливість підвищити їхню надійність. Впровадження таких психометричних інструментів вимірювання як тести або тестування – один із вагомих вкладів у забезпеченні ефективності відбору та виявленні професійної придатності персоналу до обраної спеціальності. Точність, надійність та об'єктивність результатів забезпечується використанням можливостей комп'ютерного програмування.

Отже, виникає потреба розробки та впровадження вдосконалених шляхів, методів професійного відбору персоналу, який працює на роботах з підвищеною небезпекою та загрозою нервово-психічних перевантажень.

У сучасних дослідженнях зарубіжних вчених на перший план виходять проблеми підвищення конкурентноздатності, ефективності виробництва [87-92]. Основний акцент як у працях зарубіжних вчених, так і вітчизняних ставиться на “антропоцентричній організації виробництва та праці”, тобто заміні працівника вузької спеціалізації на універсала, який “здатний здійснювати верифікацію, оцінку, творчий синтез інформації, проникати у сутність проблеми, здійснювати корегування технологічного процесу, тобто бути не тільки суб'єктом виробничого освоєння науково-технічної революції,

але й її силою” [93]. Результат якісного обміну інформацією – якість прийняття рішень. Мається на увазі як правильно, раціонально, ефективно здійснити всі чотири функції управління.

Основою для прийняття рішень суб'єктами господарювання, як стверджують вітчизняні вчені-економісти А. Сидорова, О. Гонта, є обсяг та якість інформації, що переробляється [94]. Теорія інформації та ймовірні методи і моделі стали необхідним компонентом процесів управління. В основу моделей передачі інформації покладена міра апіорної невизначеності – ентропія ( $H(x)$ ) [94; 95].

Властивості ентропії обґрунтовують її використання як характеристики міри невизначеності, якщо: один стан системи достовірний, а інші – неможливі, то  $H(x)=0$ ; коли усі стани системи рівно ймовірні, то  $H(x)$ - максимальне; кількість станів системи збільшується, то  $H(x)$  також збільшується; незалежні системи об'єднуються в одну систему, то їхні ентропії складаються.

Отже, отримання, обробка, зберігання інформації та відповідне прийняття рішень в умовах невизначеності повинні ґрунтуватися на моделях передачі інформації, що базуються на використанні такої спеціальної характеристики як ентропія. Таким способом вирішується проблема визначення інформаційного потоку та, зокрема, проводиться розрахунок інформаційного навантаження працівника. Це дає змогу вплинути на якість прийняття рішень та взагалі на забезпечення виконання планування, організації, контролю, мотивації якості праці й отримання надійного взаємозв'язку між ними.

Інформаційний потік проходить такі етапи як: відбір, кодування, передача, обробка інформації. При цьому виникає основна проблема – яким чином забезпечити надійний обмін інформацією при наявності перешкод у вигляді: “технічних неполадок”, фізичних та психологічних моментів, монотонності подачі інформації, психологічних особливостей сприйняття інформації і т. ін. [72].

Тому що виробництво функціонує у складних комплексних системах, обладнаних досконалим устаткуванням, керування яким вимагає швидкої реакції, високого рівня концентрації, розподілу та переключення уваги потрібні просторова уява, логічне мислення, оперативна і тривала пам'ять, емоційна стійкість.

Одним із дієвих інструментів для отримання якісної інформації є застосування моделей передачі інформації з використанням теорії інформації та теорії ймовірності.

Отже, сучасна ринкова економіка швидкими темпами переходить від індустріальної епохи до інформаційної. Нові технології та автоматизація покращили якість, зменшили витрати на продукцію та послуги, знизили тривалість виробничого циклу. Але й значно підвищилися вимоги щодо управління якістю праці персоналу. Це вимагає розробки і впровадження механізму управління якістю праці персоналу, який би ґрунтувався на процесному підході до управління.

Теоретичні аспекти управління якістю праці, його проблемні питання потребують всебічного вдосконалення шляхом використання сучасних економіко-математичних методів та моделей, повсякчасного практичного впровадження в умовах соціально-економічного розвитку економіки та орієнтації на світові ринки якості.

З огляду на проведені дослідження такого об'єкту управління як якість праці, був розроблений механізм управління якістю праці персоналу, який представлено на рис. 2.3 [96].

Вважаємо, що механізм управління якістю праці персоналу є певною сукупністю моделей та методів, що спрямовані на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, що впливає на підвищення надійності та ефективності його роботи.

Механізм управління якістю праці персоналу ґрунтується на нормативно-правовій базі управління персоналом (Конституція України, Кодекс законів про працю в Україні, Закон України про охорону праці, Укази Президента України, нормативні акти та ін.).

Такий механізм включає в себе:

1) функції управління та їх взаємозв'язок (планування, організація, мотивація, контроль, координація та прийняття рішень);

2) методи та моделі реалізації функцій управління: модель розподілу персоналу в умовах нерівномірності коливань навантаження протягом робочого тижня; модель інформаційного навантаження працівника протягом зміни; класифікацію факторів, що впливають на якість праці персоналу; модель мотивації якісної роботи персоналу; методологічний підхід до ранжирування факторів, що чинять вплив на якість праці; методи оцінки професійно важливих якостей працівників;

3) критеріальні показники, отримані в результаті впровадження відповідних моделей та методів: фактичні та планові показники використання робочого часу; показник втрат робочого часу; показник швидкості обробки інформації; обсяг інформаційного потоку; узагальнений критерій роботи підприємства; функціональне співвідношення узагальненого критерію та розміру нарахованих премій; показник стійкості уваги; показник сили нервової системи; показники ефективності та якості праці, фактичної продуктивності працівника при тестуванні.

Таким чином, з метою забезпечення надійного функціонування підприємств, управління якістю праці персоналу повинно розглядатися як своєрідний механізм, в якому враховуються: функції управління та їхній взаємозв'язок, запропоновані економіко-математичні методи та моделі, отримані показники в результаті їх використання, нормативно-правова база в управлінні персоналом. Використання розробленого механізму дозволяє вдосконалити управління якістю праці персоналу підприємств України на основі здійснення відповідних рекомендацій та заходів.



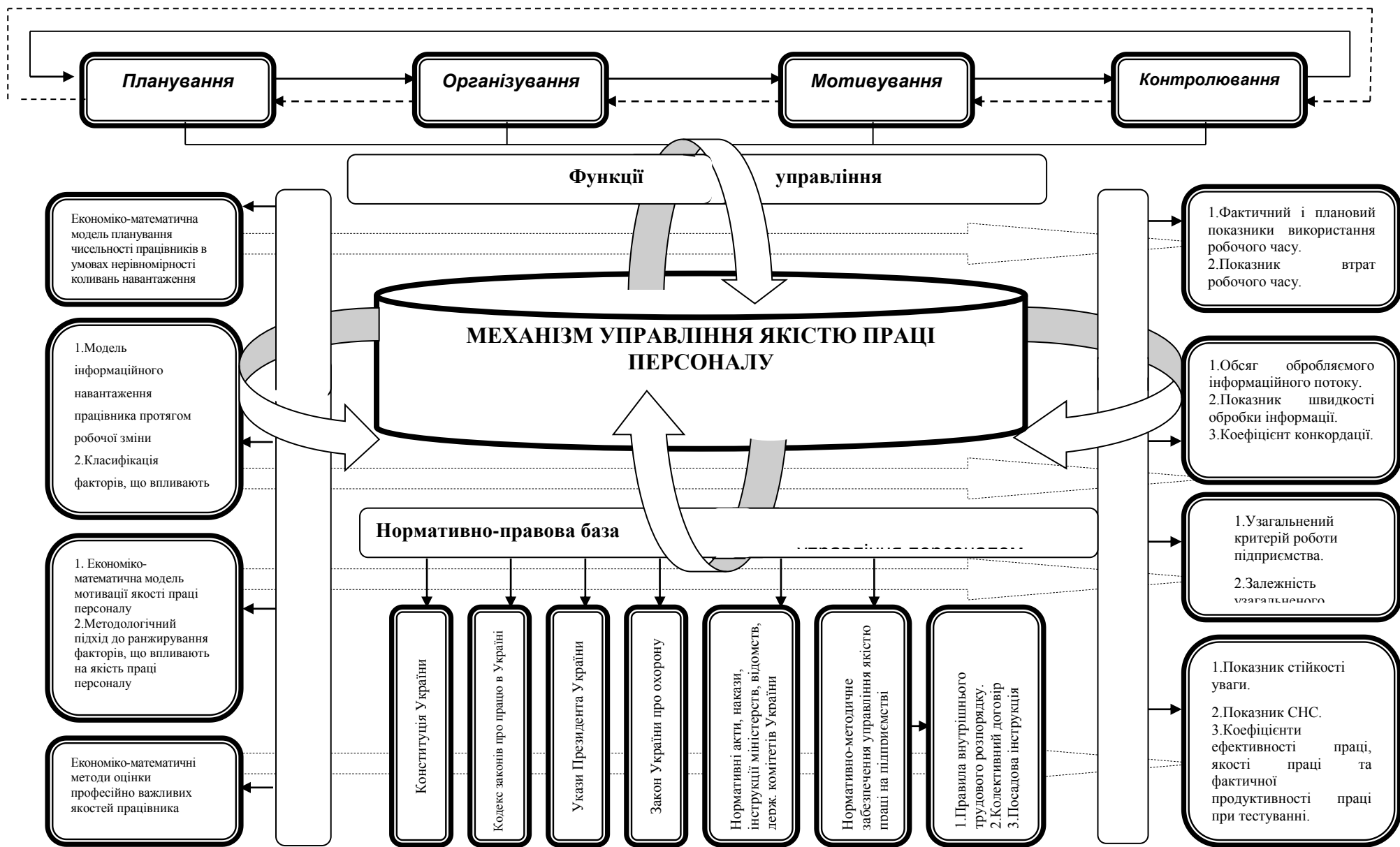


Рис. 2.3. Механізм управління якістю праці персоналу підприємства

Управлінню якістю праці на сучасному вітчизняному підприємстві властиві передусім функції оперативного регулювання, контролю, аналізу і матеріального стимулювання, спрямовані на постійне відтворення досягнутого рівня якості праці на робочих місцях та підприємстві в цілому. Тому, управління якістю праці містить у собі встановлення, забезпечення і підтримку потрібного рівня якості праці при здійсненні конкретного технічного процесу, на основі систематичного контролю і аналізу виробничих операцій.

На сучасному етапі розвитку систем управління якістю праці, стали виявлятися не тільки невдалі кількісні співвідношення для оцінки якості праці, але й нераціонально застосовані методи аналізу результатів роботи, невірогідність і умовність інформації та ін. Прагнення подолати ці недоліки породило безліч засобів управління рівнем якості праці на базі обчислювальної техніки, які краще б корегувалися із специфікою конкретного виробництва. Однак відмінність в них пояснюється не тільки різноманітністю специфіки конкретної праці та організаційних принципів виробництва, але і недостатньо відрегульованими елементами цих систем, пов'язаних із формуванням і використанням інформації про якість праці, встановленням відповідності між кількісними і якісними результатами праці при її оплаті. Існуючий досвід експлуатації систем управління якістю праці показав, що вони тим істотніше впливають на вдосконалення виробництва і підвищення рівня якості праці, чим ширший діапазон показників, що враховують якість трудового процесу у взаємодії всіх його елементів, чим більше підрозділів і служб підприємства охоплено системою, чим тісніше пов'язана система оплати праці і стимулювання її якості з показниками роботи підприємства, чим повніше автоматизовані функції системи.

Особливої уваги заслуговує розробка обґрунтованого аналітичного співвідношення, що виражає кількісну міру рівня якості праці. У багатьох системах управління якістю праці встановлена деяка міра, подана в умовних одиницях або балах, що кількісно виражає відношення в даному колективі до тих або інших відхилень від нормального трудового процесу. Числові значення такої міри, тобто коефіцієнти якості праці, дають можливість однозначно ранжувати працівників за рівнем якості їх роботи, відволікаючись від її специфіки. Що ж до можливості використання рівня якості праці в ролі кількісного показника для нарахування винагороди за працю, то слід відзначити труднощі узгодження цього показника з діючими положеннями про оплату праці. Тому виникли проміжні шкали преміювання, що пов'язують чисельне значення коефіцієнта якості праці з умовами преміювання у вигляді, заданих розмірів премії за окремі якісні і кількісні результати роботи (підвищення продуктивності праці, зниження частки браку, економія сировини та енергії і та ін.).

На шляху вдосконалення систем управління якістю праці передусім слід відзначити досягнення повної регламентації відносин у виробництві і максимально можливої їх формалізації; включення до функціонального складу системи методів аналізу впливу виробничих чинників на конкретний результат; визначення персонального впливу на кінцеві або проміжні колективні

результати роботи кожного виконавця, підрозділу; вироблення методології формування кількісних оцінок рівня якості праці на загальних принципах, що враховують специфіку конкретного виробництва; посилення впливу показників якості праці на систему оплати праці та матеріальних винагород.

Зокрема, при аналізі робіт зарубіжних вчених з проблеми якості праці, серед 14-ти принципів У.Демінга було вказано на той, що орієнтований саме на розвиток та вдосконалення людського потенціалу підприємства, сприяє реалізації творчої ініціативи, забезпечує визнання та об'єктивну оцінку результатів роботи, стимулює контроль в процесі виконання завдань – підтримання задоволення співробітників результатами праці. Реалізація цього принципу супроводжується впровадженням комплексу заходів, що полягають у вдосконаленні систем матеріального та морального стимулювання працівників підприємства [97].

Стимулювання ґрунтується на взаємодії зовнішніх умов і внутрішньої структури особистості та має включати суб'єктивну випадковість в об'єктивну оцінку якості праці.

Було вже відзначено, що сьогодні ці заходи включають забезпечення переходу робітників від примусової праці до вільної творчості; формування внутрішньої мотивації шляхом службового просування, визнання особливих заслуг у формі подяки, присвоєння звання; застосування прогресивних систем оплати праці, які б враховували зв'язок між заробітком та кінцевими результатами праці, і т. ін. Але будь-яка система мотиваційного механізму стимулювання має зосередити виконання роботи персоналу не тільки на досягненні індивідуальних здобутків, а й забезпечити взаємозв'язок між впливом кожного працівника на одержання прибуткового кінцевого результату роботи.

### **2.3. Спільні та відмінні риси управління персоналом на вітчизняних і зарубіжних підприємствах**

Роздивляючись питання визначення спільних і відмінних рис управління персоналом на вітчизняних і зарубіжних підприємствах необхідно враховувати існування сформованих ефективних зарубіжних системи менеджменту. Фактично у кожній країні формується власна національна система менеджменту, яку використовують національні суб'єкти господарювання [13;98]. Це зумовлено історичними особливостями розвитку нації, культурою, традиціями, суспільно-економічним устроєм держави, менталітетом населення, домінуючими релігіями, територіальним розміщенням тощо. В цілому, остаточне формування національних систем менеджменту в більшості економічно розвинених держав обумовлено ментальністю населення, що склалася століттями, і у вигляді певного образу відбулося після закінчення Другої світової війни в період початку НТР та існування біполярної політичної системи у світі. Тому окремі елементи менеджменту, які є надзвичайно ефективні в одній країні, можуть виявитись зовсім непридатними для застосування в інших країнах.

Наприклад, розвиток американського менеджменту в США відбувався впродовж останніх століть в умовах концентрації масштабних якісних природних, фінансових і людських ресурсів при сталому розвитку ринкової економіки та відсутності бойових дій на території цієї країни. Дослідженням та формуванням рис американського менеджменту займалися М. Альберт, М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон, Е. Мейо, Дж. Мол, К. О'Дейл, Г. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі. Американський менеджмент характеризується такими типовими ознаками: концентрація влади у окремих менеджерів, наявність формалізованих положень у поточній діяльності працівників, короткостроковий найм, часта ротація кадрів, підвищена мобільність персоналу, поширені комунікації, наявність якісних механізмів контролю, ідивідуальність у прийнятті рішень та індивідуальна відповідальність менеджерів, людському фактору в управлінні надається другорядне значення, приділяється увага до підвищення кваліфікації в класичних національних школах бізнесу.

Японський менеджмент має значне історичне філософське підґрунтя, яке в умовах післявоєнної демілітаризації країни, військового впливу США, великої кількості населення та обмежених природних ресурсів призвело до стрімкого розвитку економіки цієї країни. На становлення японського менеджменту суттєво вплинули розробки відомих японських теоретиків і практиків: М. Ібука, Т. Кендзі, К. Мацусіта, А. Моріта, М. Огава, У. Оуті, Ю. Фукудзава, Хонда які фактично й сформували ознаки національної системи менеджменту. Японському менеджменту притаманні наступні особливості: інноваційний підхід в усіх сферах діяльності, довгостроковий найм персоналу, стає просування по службі, поширення колективного спілкування та прийняття рішень, групова співпраця та відповідальність, узгодженість дій, увага до людського фактору, наполегливість і тривалість праці, відсутність бар'єрів між керованою та керуючою системами, постійне навчання та самонавчання працівників, адаптаційність і мобільність виробництва.

Німецький менеджмент сформований впродовж багатьох століть внаслідок однорідної ментальності цього народу та мілітаризації економіки. Значний внесок у формування сучасної німецької системи менеджменту внесли Р. Хен, І. Хентце, В. Хоєр. Зараз німецька система менеджменту характеризується жорстким авторитарним стилем управління, відкритістю процесу управління, формалізацією посадових обов'язків і повноважень, ієрархічністю у відносинах між керівниками і підлеглими, колегіальністю у прийнятті рішень, можливістю здійснення самостійних дій лише в межах посадової діяльності, обізнаністю працівників щодо стратегічних орієнтирів організації. В цілому, німецьку систему менеджменту доцільно застосовувати при використанні структурованих завдань і забезпеченні стійкого розвитку підприємств завдяки підвищенню кваліфікації, дисципліни та якості праці працівників.

Французька система менеджменту сформована в умовах ринкової економіки, яка зазнавала суттєвого тиску з боку інших держав. Ця особливість призвела до застосування філософського підходу до організації управління. На

формування французької системи менеджменту вплинули праці А. Файоля, Д. Ру, Д. Сульє, Дж. Обер-Кріє. У французькому менеджменті значна увага приділяється плануванню, управління розглядається як послідовність певних взаємопов'язаних етапів, виокремлюються запрограмовані і незапрограмовані (структуровані та неструктуровані) варіанти рішень, виділяються основні та додаткові функції за принципом їх обов'язковості у діяльності підприємств, використовується поглиблений комунікаційний процес, враховуються соціальні потреби працівників.

Шведський менеджмент сформовано під особливостями розвитку скандинавських країн. При відносно невеликій чисельності населення та наявності природних ресурсів ця країна в умовах співпраці з іншими економічно розвинутими країнами не втратила своєї індивідуальності та досягла високого рівня життя населення. На формування шведського менеджменту вплинули такі економісти як П. Ерландер, Л. Мейдернер, К. Нордстрема, Й. Рідерстрале, П. Рен. Особливості шведської системи менеджменту складаються у наданні працівникам значних соціальних гарантій, вирівнюванні доходів працюючих, сприянні безперервному навчанню всього персоналу, застосуванні інноваційного підходу в управлінні, залученні працівників до участі в управлінні, високою дисципліною, дотриманням ділового етикету.

Фінський менеджмент набув ознак системи управління за результатами зрозумілими та узгодженими усім персоналом в останні десятиріччя ХХ ст. Авторами сучасного фінського менеджменту є Е. Воутілайнена, Й. Ніссен, П. Порреніє, Т. Санталайнена, які почали робити наголос на більш ретельному врахуванні чинників зовнішнього середовища, застосуванні ситуаційного підходу, самостійності у прийнятті рішень та самовдосконаленні працівників. Ця система національного менеджменту характеризується ретельним попереднім обговоренням цілей і завдань та наступною плідною співпрацею керівників і підлеглих щодо досягнення результативності праці.

Китайський менеджмент має багатовікові традиції, але у сучасному вигляді він сформований внаслідок переходу країни від прямого директивного контролю до політики «відкритих дверей», завдяки поширенню масштабів залучення іноземного капіталу та створенню спеціальних економічних зон і приморських відкритих міст. Дослідженням сучасного китайського менеджменту зараз займаються такі відомі вчені, як Ван Лічжен, Сюй Уеймін, Уан Діндін, Хуан Цзіньфу, Цзоу Чжаосі, Чжоу Цзіжень, Яо Щіаньго. Особливістю китайського менеджменту є колективізм праці, сконцентрованість зусиль, наявність потужного впливу з боку органів державної влади, ієрархічність у стосунках між керуючою та керованою системою, виваженість при прийнятті рішень, наполегливість праці персоналу, жорсткість, ретельний підхід до збору інформації.

Українська система менеджменту зараз знаходиться у стадії формування своїх відмінних рис і має багато схожого із колишньою радянською та сучасною російською системою менеджменту. Ця обставина обумовлена історичними особливостями формування нашої країни. За часів СРСР на

території сьогоденної України протягом 74 років була створена радянська система менеджменту (радянська система управління), яка діяла у межах адміністративно-командної економіки. За роки існування незалежної України в межах перехідної економіки чіткі ознаки системи українського менеджменту не були сформовані внаслідок впливу різновекторних трансформаційних процесів. З наданням Україні статусу країни з ринковою економікою Конгресом США та Єврокомісією, система українського менеджменту фактично визначила напрямок свого спрямування. Але, на наш погляд, внаслідок відсутності консолідації українського суспільства стосовно форм подальшого розвитку, конкурентному впливу політичних інтересів оточуючих держав та невирішеності питань власності, головуючим чинником який зараз впливає на формування української системи менеджменту є ментальність населення. До негативних особливостей вітчизняного менталітету слід віднести: інертність щодо змін свого оточення та соціального статусу, зневіра щодо покращання умов життя в майбутньому, прив'язаність до родинного ладу ведення господарства (до напівнатурального та напівтоварного господарства), неохочість до довгострокових міграцій (осілість), прихильність бути у найманні ніж самозайнятим, запасливість, знеціненість значущості управлінської праці, надвисока вимогливість працівників до роботодавця та держави у вигляді очікування кращої долі “зверху”; до позитивних національних особливостей, можна віднести: уважність до вибору місця праці, бажання сталого життя, творчість, чутливість, ретельність, наполегливість, відданість улюбленій праці, почуття гумору. В цілому, особливостями української системи менеджменту, які вже почали проявлятися, є: обережність при прийнятті управлінських рішень, мінімізація ризиків, малорухома та інерційна організаційна структура, перевага інтуїтивного підходу в управлінських рішеннях, низька мотивація праці, неякісний зворотній зв'язок, значна тінізація економічних відносин і схильність до корумпованості, локалізація процесу керованості, індивідуальна відповідальність, превалювання організаційних інтересів над особистими, низька увага до управління розвитком персоналу. При цьому, найбільш вірогідно, що подальше набуття чітких, як позитивних так і негативних ознак української системи менеджменту буде здійснюватися у майбутньому, при поступовому подоланні численних проблем притаманних сучасному періоду трансформації вітчизняної економіки.

Авторський аналіз відмінних рис найбільш ефективних національних систем менеджменту, дозволяє припустити, що головними впливаючими факторами їх становлення є – наявність наукового та економічного результату в цій країні. Тобто національна система менеджменту починає себе проявляти, з одного боку, в умовах розробки теоретиками і практиками певної країни нових підходів в управлінні, збільшенні наукових публікацій, наукових шкіл і т.д., а з іншого боку, при зростанні національної економіки за рахунок підвищення ефективності господарської діяльності резидентів країни. Даний висновок підтверджується тим, що національна система менеджменту нерозривно пов'язана з розвитком держави і має загальний з ним життєвий цикл. При утворенні нової держави зароджується і нова національна система

менеджменту; при зростанні (прогресі) національної економіки та наукової діяльності стає відомою у світовому масштабі й національна система менеджменту; при стабілізації (стагнації) макроекономічних показників національна система менеджменту визнається ефективною; при спаді (регресі) в державі національна система менеджменту починає вважатися неефективною; при зникненні держави зникає і її національна система менеджменту.

При спрощеному погляді на процес розвитку тієї або іншої держави і світової спільноти в цілому, в контексті прогресс-стагнация-регресс, система національного менеджменту в певний момент часу може бути оцінена позитивно або негативно. Але з урахуванням циклічного розвитку макроекономічних систем і наявності трансформаційних переходів на вищий ступінь розвитку, оцінка ефективності національних систем менеджменту стає питанням більш складнішим і неоднозначним. На нашу думку, підвищення ефективності національної системи менеджменту спостерігається при наявності наступних умов: стабільність меж держави, стабільність законодавчої бази, підконтрольність міграційних потоків, концептуальна консолідація громадян країни.

У результаті проведеного дослідження можна визначити що національна система менеджменту безпосередньо пов'язана із загальносуспільним розвитком країни. Кожна з найбільш відомих та ефективних національних систем менеджменту має свої переваги та недоліки, які обумовлені науковими та економічними досягненнями на рівні підприємств, галузей національного господарства, регіонів, органів державної влади та країни в цілому. В контексті розгляду питання адаптації передових досягнень у формуванні національної системи менеджменту в Україні, доцільно звернути увагу на позитивний досвід німецької системи менеджменту, яка, вже подолала численні проблеми і має управлінські важелі адекватні ментальності наших громадян і може бути ефективною в умовах вітчизняних реалій. З урахуванням актуальності питання розробки ефективного механізму розвитку української економіки, перспективним напрямом подальших досліджень є посилення уваги наукової громадськості до питання становлення системи українського менеджменту.

### **3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1. Місце служби управління персоналом в організаційній структурі управління підприємством**

Управління людьми має практично таку ж давню історію, як і людство, оскільки воно з'явилося з виникненням перших форм людських організацій – племен, общин, кланів. У процесі економічного розвитку і появи вищих організацій управління персоналу перетворилось в особливу функцію управління, яка вимагає спеціальних знань і умінь. В організаціях створювались спеціальні підрозділи, де працюють люди із спеціальними знаннями – відділи людських ресурсів. З розвитком НТП у другій половині ХХ століття значно розширились функції цих відділів і їх значення для підприємств.

Так, перше згадування про розрядний указ (військовий опис ратних людей із зазначенням їх посад) з питань комплектування, обліку грошових окладів для особового складу армії Руської держави, датується 1478 роком. На основі особових оглядів, які проводились відповідно до указу, визначалась придатність призовників до військової служби. Крім воєнних функцій указ виконував і адміністративні з питань особового складу державного апарату. Згідно з указом призначались воєводи, послы, судді та інші чиновники.

Промислова революція ХІХ століття кардинально змінила характер організації праці і роль самих працівників. Зростання масштабів виробництва і поведінка працівників, яких не задовольняють умови праці, примусили керівників організації наймати спеціалістів, які б займались виключно працівниками. В Англії їх називали секретарями благополуччя, в США і Франції – громадськими секретарями, основними функціями яких було: слідкувати за умовами праці; протистояти створенню профспілок; влаштовувати хворих працівників у лікарні, а дітей – у дошкільні заклади [99, С.49-52].

Розвиток машинного виробництва, яке об'єднує велику кількість робітників у межах промислових підприємств, сприяло створенню профспілок. Профспілки стали основною силою, здатною організовувати працівників відстоювати свої інтереси різними способами (страйки, бойкоти і т.д.). Це змусило державні органи створювати національні системи з проблем соціального страхування, виплат компенсацій з безробіття, встановлення мінімальної заробітної плати, скорочення робочого дня. У зв'язку з цими змінами в компаніях з'явилась потреба в спецвідділах, які б були експертами в галузі трудового законодавства, забезпечення контролю за діями адміністрації підприємства. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займались даними питаннями.

У 20–30-ті роки ХХ століття виникли спеціалізовані відділи з питань управління людськими ресурсами, які виконували в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, виплатою заробітної



плати. Всі питання, пов'язані з управлінням людини, вирішувались вищим керівництвом без відділу кадрів.

У роки Другої світової війни перед відділами кадрів промислових підприємств (в США, Великобританії) було поставлено грандіозне завдання – в найкоротший термін прийняти на роботу і навчити сотні тисяч нових працівників всіх видів професій, щоб замінити тих, хто пішов на війну. Це завдання було виконано, і з цього часу питання підбору, навчання, перенавчання стали важливим напрямком роботи відділу управління людьми.

В передреволюційній Росії управління персоналу здійснювали керівники підприємств, а спеціальні чиновники займались питаннями робочого побуту, охорони здоров'я, праці та освіти.

У радянський період відділи кадрів з'явилися практично у всіх організаціях, але їх функції зводилися тільки до підготовки та видачі різних довідок, анкет, звітів. Вони повинні були забезпечити вищестоящі організації всіма видами інформації про персонал. Три фактори суспільного життя того періоду визначали цю специфіку: централізоване керівництво народним господарством, політизація економіки і тоталітарна ідеологія.

Історія розвитку кадрових служб тісно пов'язана з розвитком служб організованого працевлаштування населення. Виникнення останніх у країнах Західної Європи було обумовлено масовим безробіттям. На першому періоді вони представляли собою сукупність органів трудового посередництва, яке здійснювалось профспілками і спілками підприємців. Пізніше були створені державні служби працевлаштування – біржі праці, агентства, контори. У Франції перша державна біржа праці була створена в 1897 р., в Англії – в 1909 р., а в Царській Росії – у 1917 р.

Грудень 1918р. – вводиться трудова повинність, закріплена в першому Кодексі законів про працю, організація і розподіл якої покладається на відділи обліку й розподілу робочої сили, створені на базі і замість бірж праці. Введення трудової повинності надавало можливість вирішувати такі завдання: забезпечення обліку й контролю зайнятості населення, подолання саботажу буржуазії шляхом залучення її до суспільної праці, комплектування в найкоротший термін кадрів найважливіших підприємств, насамперед оборонної промисловості.

1921-1925 рр. – масовий приплив до міста демобілізованих робітників і селян, що сприяло зростанню безробіття (наприклад, у 1922 р. нараховувалося 160 тис. безробітних, а в 1925 р. – уже 980 тис.). У зв'язку з цим у 1921 р. відділи обліку й розподілу робочої сили перетворюються знову на біржі праці, які здійснюють розподіл уже не всього працездатного населення, а лише безробітних. Підвищується роль професійної експертизи громадян, рекомендацій із колишнього місця роботи, практичних іспитів на виробництві. Реформа бірж праці 1925 р. скасувала порядок обов'язкового наймання працівників лише через органи працевлаштування, що дало змогу скоротити кількість «несправжніх» безробітних, звільнила біржі від великого обсягу статистичної роботи й забезпечила умови для проведення більш ретельного професійного набору. Про досягнення високих результатів у сфері

посередництва бірж праці свідчить той факт, що підприємства Москви, наприклад, не прийняли у 1925р. лише 3-4% загальної кількості направлених біржами працівників.

Отже, організація державного розподілу робочої сили при радянській владі почалась із створення служби працевлаштування, основними ланками якої згідно з декретом Раднаркому, були біржі праці. Вони реєстрували всіх громадян, які шукають роботу, наявність робочих місць, займались соціальним страхуванням і виплатами допомоги по безробіттю. Ці служби створювались у населених пунктах з двадцятитисячною кількістю населення і більше, і найм працівників підприємствами міг здійснюватись тільки через біржі праці.

1926-1932 рр. – розширення мережі бірж праці (у 1927 р. їхня кількість досягла 281). З 1929 р. при біржах створюються загальноосвітні курси підлітків, а всередині бірж – секції з наймання останніх. Почав ширше практикуватися територіальний перерозподіл безробітних (лише у 1927 р. у цілому по країні було переміщено понад 400 тис. робітників у трудові регіони, які мали потребу в додаткових ресурсах).

1930 р. – повна ліквідація безробіття в СРСР і створення перших відділів управлінь кадрів. Відповідно до постанови Наркомату праці СРСР № 377 від 28 грудня 1930 р. біржі праці реорганізовувалися в управління кадрів, на які було покладено функції постачання національного господарства робочою силою, а також планування підготовки робочої сили й контроль за нею. Управління кадрів організовувалися в усіх промислових районах, а в непромислових – спеціальні органи вербування. Структура відділів управління кадрів включала такі підрозділи: планування кадрів, міського ринку праці, сезонного ринку праці, підготовки робочої сили, профвідбору, профконсультації й перевірки кваліфікації.

1933 р. – відповідно до рішення ЦВК спеціальні органи управління працевлаштуванням було скасовано. Наркомат праці СРСР злився з апаратом ВІДСПС і його обов'язки було покладено на профспілкові органи. На всіх підприємствах і в організаціях створювалися бюро наймання і звільнення працівників – прообрази сучасних кадрових служб, які виконують функції обліку й комплектування кадрів.

1940 р. – загострення міжнародної напруженості, у зв'язку з чим було прийняте рішення про заборону самовільного звільнення працівників з підприємств і встановлення порядку обов'язкового переведення з одних підприємств на інші за рішенням наркомів. У 1941 р. було введено трудову повинність, а потім – мобілізацію працездатного населення для роботи в оборонних галузях промисловості. З цією метою створювалися комітети з обліку й розподілу робочої сили при СНК СРСР. Лише в 1943 р. бюро обліку й розподілу робочої сили було мобілізовано 7,6 млн. осіб, у т. ч. 1,3 млн. — для постійної роботи в промисловості й будівництві.

В період 1941 – 1945 рр. питаннями кадрів займалось бюро при Радах народних депутатів.

В 1946–1953 рр. питаннями підготовки працівників, керівництвом організованого набору робочої сили і працевлаштуванням населення займається

Міністерство трудових ресурсів. Після його ліквідації в 1953 р. питання перерозподілу робочої сили були розподілені між різними центральними і республіканськими органами державного управління. Такий стан зберігався до 1969 р.

1969-1970 рр. – у містах були організовані бюро працевлаштування та інформації населення. Державний комітет Ради Міністрів СРСР з питань праці і заробітної плати (створений у 1955 р.) перетворився у другій половині 70-х років на союзно-республіканський Державний комітет СРСР з праці і соціальних питань, при якому розвивалися підрозділи служби працевлаштування, що здійснювали свою діяльність на госпрозрахунковій основі. Як показали результати роботи цих підрозділів, при організованому працевлаштуванні у 1,3-1,5 рази підвищується оперативність трудових переміщень порівняно з самостійним працевлаштуванням, у 1,4-1,5 рази скорочується необґрунтована зміна професій працівниками.

В 1987 р. відповідно до рішення ЦК КПРС створюється державна служба з працевлаштування, перенавчання і профорієнтації населення, підрозділи якої (центри в республіках, областях, великих містах і бюро в районах) функціонують за рахунок відрахувань виконкомів місцевих Рад народних депутатів і засобів згідно з договорами.

Таким чином, органи з працевлаштування населення і кадрові служби підприємств та організацій протягом всієї історії існування, змінюючись і доповнюючи один одного, займались вирішенням одного державного завдання – забезпечення галузей національного господарства потрібними кадрами, а також реалізації прав людини на працю. З розвитком ринкової економіки у великих містах, обласних і районних центрах створені Державні служби зайнятості, біржі праці, які працевлаштовують і організовують перепідготовку персоналу. В останні роки зросла кількість різних служб з проблем персоналу.

”Кадрова служба” або ”служба управління персоналом” є елементом організаційної структури підприємства. Під терміном організаційна структура управління (структура управління організацією) розуміють упорядковану сукупність підрозділів і їх взаємозв’язки які забезпечують управління організацією. Організаційна структура управління підприємством формується вищим керівництвом індивідуально. При її побудові враховується багато факторів: чисельність персоналу та його кваліфікація, обсяг інших ресурсів, особливості виробничо-господарської діяльності підприємства, ступінь взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і т.д. Узагальнено можна виокремити наступні види організаційних структур управління: лінійні, функціональні, комбіновані (лінійно функціональні, лінійно-штабні, раціональної бюрократії, дивізійні, проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні, конгломератні), процесні, бесструктурні та хаордичні [13;100]. І необхідно відзначити, що для ефективного управління підприємством треба підібрати оптимальну організаційну структуру саме для певного конкретного підприємства. Забезпечує дієвість організаційної структури вище керівництво підприємства та його служба управління персоналом. Критеріями ефективності організаційної структури є стабільність, оперативна гнучкість, стратегічна

гнучкість, структурна гнучкість, які є самостійні але не завжди сумісні [101,С.512].

Для середніх і великих підприємств, в організаційній структурі управління підприємством доцільно створювати структуру системи управління персоналом – сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадовими особами. Фактично іде мова про створення служби управління персоналом, яка буде складатися з певних підрозділів – носіїв функцій управління персоналом. Конкретне місце й роль зазначеної служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу по управлінню персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Якщо на малих підприємствах більшу частину обсягу робіт по управлінню кадрами виконують лінійні керівники різних підрозділів організації, оформлення кадрової документації здійснюють працівники бухгалтерії, то на середніх підприємствах основним структурним підрозділом по управлінню кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції по прийому й звільненню кадрів, а також по організації навчання, підвищенню кваліфікації та перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюється відділ підготовки кадрів або відділ навчання. Відділ кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи. Він структурно роз'єднаний з відділом організації праці й заробітної плати, відділом охорони праці й техніки безпеки, юридичним відділом і іншими підрозділами, які виконують функції управління кадрами. Для рішення соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження й обслуговування. У ряді організацій формуються системи управління персоналом, що поєднують під єдиним керівництвом заступника директори по управлінню персоналом всі підрозділи, що мають відносини до роботи з кадрами. Лише на деяких підприємствах створюються служби управління персоналом.

Нові завдання служб управління персоналом укладаються в реалізації кадрової політики й координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації, у зміні свідомості працюючих, у переході від бездумного виконання до соціальних норм, що базується на здоровому економічному змісті й орієнтованим на споживача продукції. У зв'язку із цим служби управління персоналом починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управлінню професійним просуванням, запобіганню конфліктів, вивченню ринку трудових ресурсів та інше. Структура управління персоналом на підприємствах індивідуальна і формується, насамперед, існуючою організаційною структурою управління та діючою підсистемою управління персоналом. Вигляд структури управління персоналом залежить від багатьох чинників, це кількість працівників, прибутки підприємства, вплив праці персоналу на отримання прибутків, перспектива подальшого розвитку підприємства, як це наведено на рис. 3.1.

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему

лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів) управління.

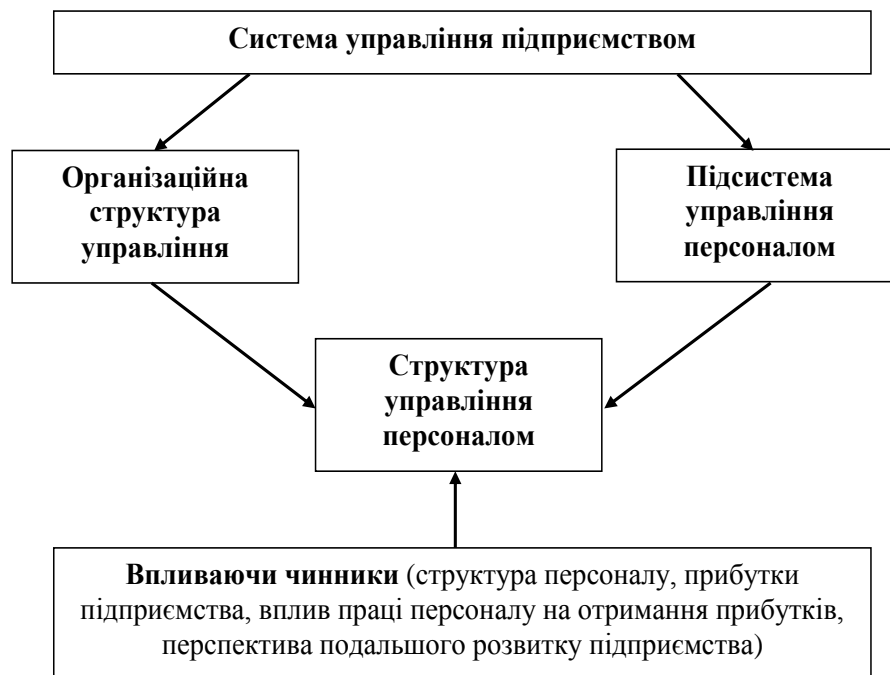


Рис. 3.1. Формування структури управління персоналом

Підсистема управління – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети. Але, незалежно від виду організаційної структури управління, підприємства завжди використовують елементи підсистем управління, це: науково-технічна підсистема, виробнича, економічна, управління персоналом підприємства. Ці елементи системи управління дуже важливі і вони містять наступні, більш дрібні підсистеми, як це видно з табл. 3.1 [50, С.42-46; 99, С. 24].

Таблиця 3.1

### Склад підсистем управління підприємством

Науково-технічна підсистема	Виробнича підсистема	Економічна підсистема	Підсистема управління персоналом підприємства
Управління науковими дослідженнями Управління конструкторською підготовкою виробництва Управління технологічною підготовкою	Оперативне управління виробництвом Оперативне планування виробництва Оперативне регулювання виробництва	Управління перспективним техніко-економічним плануванням Управління поточним техніко-економічним плануванням Управління фінансовою діяльністю	Управління плануванням та маркетингом персоналу Управління наймом та обліком персоналу Управління трудовими відношеннями Управління умовами праці

виробництва Управління інструментальною підготовкою виробництва Управління ремонтним обслуговуванням виробництва Управління енергетичним об- слуговуванням виробництва Управління стандартизацією Управління метрологічним забезпеченням виробництва Управління раціоналізацією, дослідництвом та патентоведенням Управління механізацією та автоматизацією виробництва Управління технічним контролем та випробуваннями	Диспетчерське обслуговування виробництва Управління транспортним обслуговуванням виробництва Управління капітальним будівництвом Управління матеріально- технічним постачанням Управління кооперацією	Управління бухгалтерським обліком та звітністю Управління економічним аналізом Управління економічною безпекою Управління цінними паперами та власністю Управління маркетингом та рекламою Управління збутовою діяльністю Управління міжнародними господарськими зв'язками	Управління розвитком персоналу Управління мотивацією трудової діяльності персоналу Управління соціальним розвитком Управління розвитком організаційних структур управління Управління правовим забезпеченням Управління інформаційним забезпеченням системи управління персоналу Управління безпекою персоналу
--	--	---	---

Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку. В залежності від впливу вищенаведених економічних чинників, найбільш розгорнутою є підсистема управління персоналом (у якій реалізуються усі можливі дрібні функції управління персоналом) і вона може охопити наступні напрями [22;50-52;102]:

1. Загальне управління підприємством та управління окремими функціональними й виробничими підрозділами організації.
2. Інформаційне: інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи засобів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності; забезпечення методичною літературою.
3. Маркетинг, прогнозування і планування персоналу: розробка стратегії управління персоналом; розробка кадрової політики; аналіз ринку праці; аналіз кадрового потенціалу; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; організація реклами; взаємодія з посередниками які забезпечують підприємство кадрами.

4. Оформлення та облік кадрів: співбесіди; підбор та наймання кадрів; оформлення та облік приймання, звільнення і переміщень; забезпечення зайнятості персоналу; професійна орієнтація та організацію раціонального використання персоналу; діловодне забезпечення системи управління персоналом.
5. Умови праці: виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; схорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля; охорона окремих працівників.
6. Трудові відносини: аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносин керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика; взаємодія керівників із профспілками.
7. Розвиток трудового потенціалу: техніко-економічне забезпечення, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування ділової кар'єри, адаптація нових працівників, навчання, перепідготовка й підвищення кваліфікації, введення в посаду та адаптацію нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, співбесіди, періодична оцінка кадрів, організація раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, а також організація роботи з кадровим резервом.
8. Мотивування праці: управління трудовою мотивацією та стимулюванням; нормування й тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі в прибутку та капіталі.
9. Вибір і застосування організаційних структур управління: аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису (формуляру) розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.
10. Надання юридичних послуг: вирішення правових питань трудових відносин; правове регулювання господарської діяльності; узгодження розпорядчих документів з управління персоналом; безпека персоналу; проведення консультацій щодо юридичних питань.
11. Створення необхідної соціальної інфраструктури: організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку; розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами й стресами, організація продажу продуктів харчування і товарів національного споживання, організація соціального страхування.

Розподіл системи управління персоналом на вищенаведені напрями (підсистеми) не є однозначним, але склад функцій, виконуваних системою в цілому, постійний. Залежно від розміру й спеціалізації організації міняється тільки трудомісткість їхнього виконання. Залежно від розміру організації склад

підрозділів, що реалізують завдання функціональних підсистем, буде мінятися. У дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а виконання окремих завдань може бути доручено конкретному фахівцеві, а не підрозділу. Ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління персоналом. Окремі функції можуть виконувати підрозділу технічного розвитку. Деякі функції (наприклад, інформаційного забезпечення системи управління персоналом) можуть бути передані в компетенцію підрозділу по організації управління. Таким чином на великому підприємстві потенційно можлива наступна структура управління персоналом.



Рис. 3.2. Потенційна структура управління персоналом

Таким чином, структура управління персоналом постає сукупністю взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадовими особами. Підрозділи – носії функцій управління персоналом – можуть розглядатися в широкому змісті як служба управління персоналом. Конкретне місце й роль кожної зазначеної служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу по управлінню персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Нові завдання служб управління персоналом укладаються в реалізації кадрової політики й координації діяльності по управлінню трудовими ресурсами в організації, у зміні свідомості працюючих, у переході від бездумного виконання до соціальних норм, що базується на здоровому економічному змісті й орієнтованим на споживача продукції. У зв'язку із цим служби управління персоналом починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання



трудової діяльності, управлінню професійним просуванням, запобіганню конфліктів, вивченню ринку трудових ресурсів та інше. Залежно від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Сьогодні, як зазначає російський бізнес-консультант Є. Ковінова, фірма має три шляхи підвищення ефективності управління своїм персоналом. ”Перший з них – це створення власного внутрішнього підрозділу управління людськими ресурсами, другий – епізодичне звертання до разових послуг консалтингової компанії чи окремого консультанта, третій – «виносний» відділ персоналу, чи, навіть, кілька таких відділів, тобто зовнішніх організацій, які систематично будуть виконувати на контрактній основі повний спектр послуг з управління персоналом або окремі функції” [103, С.25].

Тобто структурне місце розташування служби управління персоналом можливо по одному з наступних варіантів: 1) служба як штабний орган структурно підлеглий керівникові організації; 2) служба організаційно включена в керівництво організацією, де уведена посада директора по персоналу; 3) служба як штабний відділ структурно підлеглий загальному керівництву організації (директорам по функціональних напрямках); 4) служба структурно підлегла керівникові по адмініструванню. Можливі форми організаційної структури управління персоналом на рівні об’єднання та підприємства наведено на рис 3.3., рис.3.4 [104].

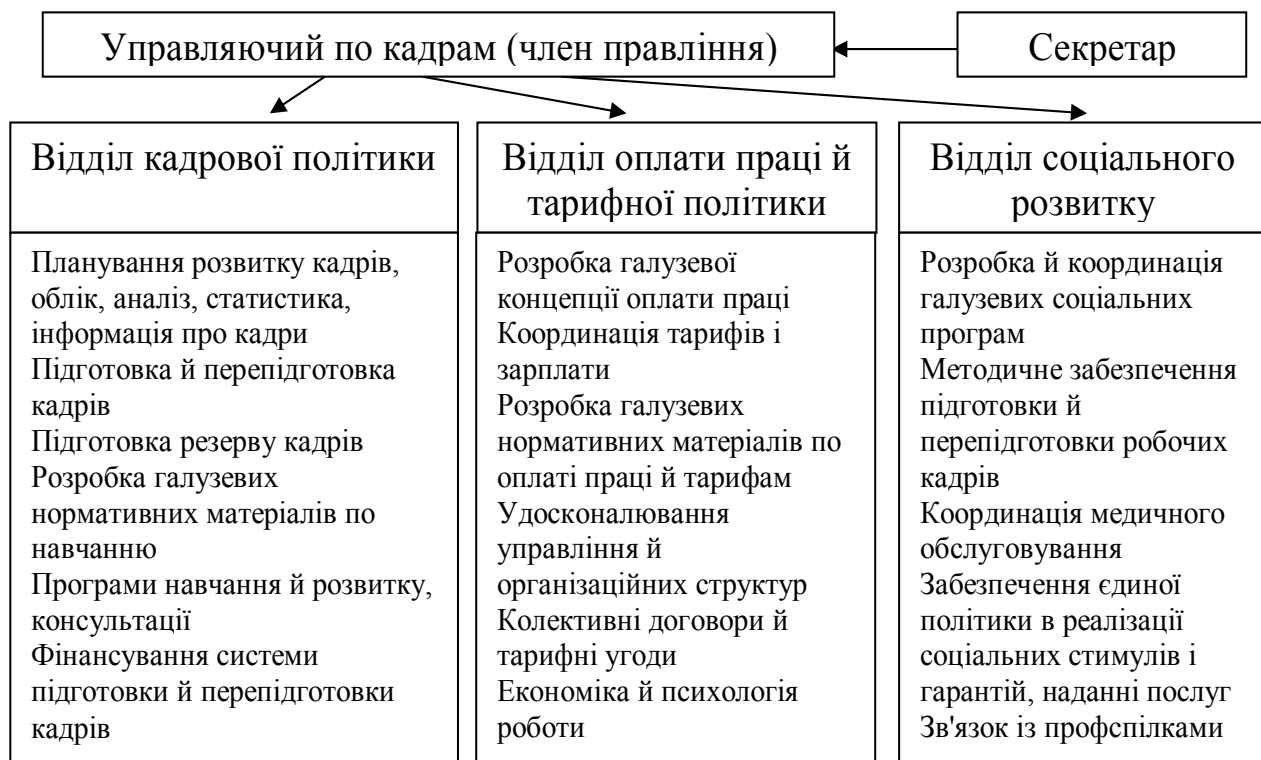


Рис. 3.3. Організаційна структура управління персоналом на рівні об’єднання



Рис. 3.4. Організаційна структура управління персоналом на рівні підприємства

Відділ управління персоналу є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності організації. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Відділ управління персоналу створює загальні умови (розробка систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, і здійснює контроль за їх виконанням. Лінійні керівники здійснюють щоденне керівництво людьми, тобто примушують ці системи працювати. Такий розподіл обов'язків дозволяє використовувати можливості кожної із сторін – експертиза в галузі управління персоналу і професіоналізм спеціалістів з питань персоналу поєднуються з розумінням та специфікою організації і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників. У практичній роботі важливим є оптимальне поєднання прав лінійних керівників і спеціалістів з персоналу та їх спільної відповідальності. Управління персоналу як діяльність більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і в даний час із простих кадрових служб, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатoproфільні відділи (служби) управління персоналу, основними завданнями яких є:

- організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування, демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, вивчення громадської думки про діяльність керівників;
- прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів за прямими зв'язками з навчальними закладами; розробка і реалізація заходів формування трудового колективу;
- планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення та переміщення;
- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з врахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади та передові підприємства, на стажування; навчання керівників нижчого рівня вмінню працювати з підлеглими;
- вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб організації;
- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих

спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та удосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;

- ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Нові служби управління персоналу створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. Основним завданням нових служб – є реалізація кадрової політики і координації дій з питань управління персоналу в організації. До функцій даного відділу входить: розробка систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктів, вивчення ринку праці.

Структура служб управління персоналу визначається характером і розмірами організації, обсягом та асортиментом випуску продукції. В малих і середніх організаціях функції управління персоналу виконують переважно лінійні керівники, а у великих – формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій управління персоналу.

Служби управління персоналу набувають нових функцій під впливом взаємодії таких факторів, як ринкові відносини, приватна власність, швидка зміна законодавства та зміна ціннісних орієнтацій людей. У спеціальній літературі виділяють такі функції:

- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах;
- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на робочих місцях за результатами роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналу; координація планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності підприємства; створення інформаційної бази з питань персоналу;
- кадровий маркетинг, завдання якого – вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та його сегментів; аналіз очікувань працівників з питань переміщення по службі; розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності; пошук і залучення на роботу потрібних спеціалістів. Великі підприємства проводять маркетинг персоналу самостійно, а малі та середні користуються послугами посередницьких фірм з підбору кадрів або лізингових компаній;
- проведення моніторингу – це постійне спеціальне спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та травматизмом;
- кадровий консалтинг – розробка рекомендацій ефективної кадрової роботи, наприклад, визначають потребу в різних категоріях персоналу, шляхи підвищення його кваліфікації, конкретні вигоди від різних

форм; виявляють вплив кваліфікації на ефективність роботи підприємства; виявляють професійно важливі якості, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій;

- організація соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

Кількість працівників відділу управління персоналу залежить від цілого ряду факторів: розміру підприємства; виду його діяльності; специфіки завдань; традицій; фінансового стану; стадії розвитку. За даними закордонної літератури і оцінками спеціалістів, загальна кількість працівників служби управління персоналу складає приблизно 1,0–1,2% від загальної чисельності колективу. В малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, в середніх і малих – спеціальні підрозділи.

У даний час основними напрямками діяльності служб управління персоналу є:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до піклування про ветеранів праці;
- широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних підприємству і галузі працівників. Основною формою залучення працівників повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальною є випереджаюча підготовка робітників і спеціалістів для освоєння нової техніки і технології в галузях національного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалення планування підготовки кадрів;
- планомірна робота з управлінським персоналу, з резервом для заміщення, висунення, яке повинно ґрунтуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення посад за індивідуальними планами, ротаційні переміщення керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;
- активізація діяльності по стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;
- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, що вимагає від працівників кадрової служби дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, які вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій;
- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору та їх розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;
- оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи і матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно використовувати типову програму «АСУ – кадри».

В умовах ринкової економіки настає новий етап у розвитку кадрових служб з якісно новими функціями і завданнями.

Таким чином, суть роботи управління персоналу полягає у визначенні, що конкретно, ким, як і за допомогою чого будуть вирішуватись питання кадрової політики. Вирішення цих завдань ґрунтуються на основних методах управління. Об'єктом кадрової роботи є персонал як такий, а її суб'єктом – працівники, посадові особи й організаційні структури, які відповідають за роботу з кадрами і повинні забезпечити:

- максимальне використання потенціалу досвідчених спеціалістів, навчання і висування для їх заміни тільки тих молодих працівників, які уже здатні високопрофесійно працювати в ринкових умовах;
- виявлення тих, які гальмують розвиток підприємства;
- висування на керівні посади власних працівників, а не зі сторони;
- розвиток здібностей працівників;
- задоволення потреб колективу;
- піклування про своїх працівників.

Ставка на професіоналізм і компетентність завжди перспективна, бо кадри – це капітал. Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу. Так, у зарубіжних країнах, наприклад у США, з кожних 10 працівників 6–7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших компаній і корпораціях США більше 30% спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти – диплом магістра і доктора наук. При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назву посад, передбачених для цієї служби.

Згідно з класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів встановлено такі посади для служби управління персоналу: директор з кадрів та соціальної політики; начальник відділу кадрів; спеціаліст по кадрах, менеджер; завідуючий відділом персоналу і трудових відносин; інспектор з підготовки кадрів; інспектор по кадрах; табельник; економіст по праці, соціолог, психолог, фізіолог, інженер по охороні праці і техніці безпеки, інженер по організації праці, інженер з нормування праці, інженер по організації і нормуванню праці, техніки по праці, інспектор по кадрах

Кількісний та якісний склад служб управління персоналу визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації.

У тенденціях, які стали характерними для західних компаній, можна відмітити не тільки абсолютне, а й відносне зростання чисельності кадрових служб (1,0 – 1,2% від загальної кількості працюючих). Ефективність роботи кадрових служб і обмеження зростання кількісного складу пояснюються двома факторами: переведенням роботи з кадрами на сучасну інформаційно-технічну базу; розвитком управлінської інфраструктури, яка допомагає у виконанні найбільш складної кадрової роботи.

На підприємствах західноєвропейських країн у кадрових службах працюють спеціалісти гуманітарного профілю і управління. Працівники служби управління персоналу зобов'язані: знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналу; володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналу; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; спеціальними технологіями управління; мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналу повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів.

У малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконує один-два працівники, ситуація з професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової та соціальної політики, соціальним лідером колективу, його моральним еталоном, самокритичним, мати високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміти вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, пов'язаних з конкретними конфліктними ситуаціями, мислити масштабно, забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси: працює як повноправний член команди вищого керівництва організації; пропонує концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Програма управління персоналу, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці та Програма управління продуктивністю та ефективністю; стежить за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною культурою; проінформований про нинішні та майбутні, внутрішні та зовнішні для організації події та проблеми, що виникають, та розуміє їх потенційний вплив на робітників; відстоює перед вищим керівництвом найбільш ефективні стратегії використання людських ресурсів; є захисником професії менеджера з людських ресурсів та її професіоналів. Відстоює важливість цієї сфери діяльності.

При відборі кандидатів на посаду керівників кадрових служб потрібно: вивчати особову справу претендентів та інші документи, думку колективу, про

водити психологічні тести та оцінювати результати діяльності за останні 2-3 роки.

Отже, служби управління персоналу повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналу наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику (рис.3.5). [105].

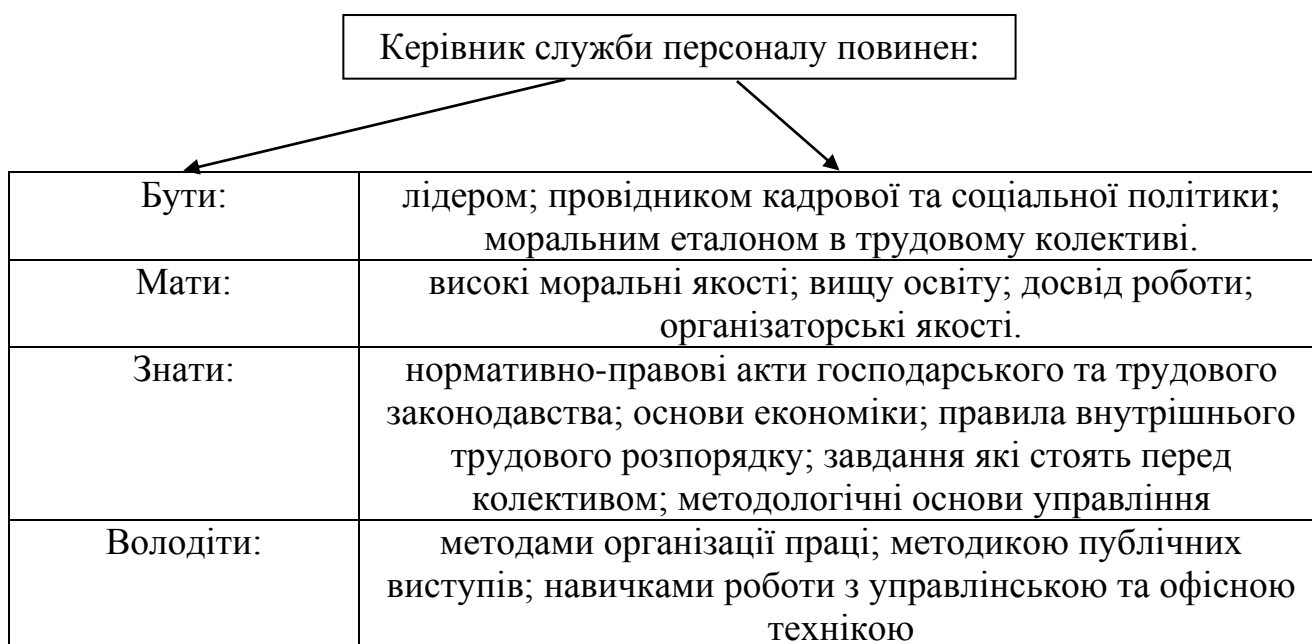


Рис. 3.5. Модель керівника служби управління персоналу

Діяльність працівників служби управління персоналу регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства або структурного підрозділу.

Характер управлінської праці на підміну від праці робітника або спеціаліста полягає в тому, що крім рутинної роботи, яку виконує керівник, він ще несе відповідальність за роботу підлеглих, тобто займається плануванням, організацією їх роботи, мотивацією, контролем виконання тощо; відіграє різні ролі в процесі управління, відповідає за організаційну поведінку, формує стиль управління та організаційну культуру. І це не залежить від того, на якому рівні управлінської ієрархії він знаходиться або за яку сферу діяльності в організації він відповідає. Ця робота, як правило, не піддається безпосередньому контролю, але має дуже великий вплив на ефективність діяльності організації. Управлінська діяльність характеризується великою мірою невизначеності і залежить від мистецтва управління. Стиль керівництва всіх менеджерів організації формує організаційну культуру, яка є ефективним інструментом управління людськими ресурсами. Перехід до ринкових інструментів управління персоналу потребує і від управлінців організації командної роботи

для розроблення стратегії, політики та вибору і адаптації цих інструментів; розроблення стратегії, структури управління, принципів роботи та політики у сфері людських ресурсів; складання плану реструктуризації. У сучасних умовах є можливості поступового перетворення кадрових служб у центри управління персоналу, що дасть можливість розширити сферу їх діяльності.

### **3.2. Формування дієвого інструментарію управління персоналом**

Управління персоналом – багатогранний складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи управління персоналом і ґрунтується на об'єктивно діючих економічних законах управління, таких як закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, закон демократизації управління, закон економії часу в управлінні, закон пропорційного розвитку систем управління і т.д. Цей системний, плановірно організований вплив повинен здійснюватися через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів менеджменту та управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення і використання персоналу.

Управління персоналом підприємства здійснюється керівним складом підприємства за допомогою певного інструментарію управління. На наш погляд, інструментами управління персоналом є цілі, завдання, функції, методи та принципи управління персоналом. Розглянемо їх більш докладно.

Суть управління людськими ресурсами в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції. Іншими словами, управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Основними цілями управління персоналом є [106]:



- забезпечення ефективної праці персоналу на підприємстві в межах своїх посадових обов'язків;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси власників, менеджерів і найманого персоналу. Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є:

- удосконалення кадрової політики;
- удосконалення використання і розвитку персоналу;
- вибір і реалізація стилю управління людьми;
- організація горизонтальної координації і кооперації;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання праці;
- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом як цілісна система виконує наступні функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення й норми, яких повинні дотримуватися керівники й фахівці в процесі управління персоналом. Існують наступні принципи управління персоналом: принцип науковості, демократичного централізму, плановості, єдності, поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації, контролю виконання рішень та інше. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації: принципи, характерні для формування систем управління персоналом (стійкість, багатоаспектність, прозорість, комфортність) та принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом (концентрація, спеціалізація, паралельність, адаптивність, наступність, безперервність, ритмічність, прямоплинність), які реалізуються у взаємодії. Важливого значення при організації процесу управління персоналом мають і принципи менеджменту: цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя. Багато американських і японських корпорацій широко використовують такі принципи

управління персоналу: довічного наймання, контролю за виконанням завдань, заснованого на довірі; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; колегіальне прийняття рішень, тобто обов'язкове схвалення прийнятих рішень більшістю працівників.

Слід також враховувати, що система управління суттєво залежить від застосованих методів управління. Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод. Адміністративні методи досить різноманітні та діють через такі механізми: правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування; накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо. З відходом від адміністративно-командної системи суттєво змінилося значення економічних методів, а це, зокрема, потребує нових функцій технічних відділів і служб – планування у вартісному вираженні нормативів виробничих витрат, розробка заходів з їх зниження.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини («добре слово»). Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Основні групи методів управління персоналом, це: обстеження (збір даних), аналіз, формування, обґрунтування, впровадження. Вони містять багато складових методів: метод декомпозиції (складні явища членуються на простіші), динамічний метод (розташування даних у динамічному ряді і виключення з нього випадкових відхилень, у цьому разі ряд ілюструє стійкі тенденції), метод структуризації цілей (передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації), експертно-аналітичний метод (удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні відповідних висококваліфікованих фахівців, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення), нормативний метод (застосування системи нормативів), параметричний метод (встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи й системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності), балансовий метод (балансові зіставлення, ув'язування), кореляційний і регресивний аналіз (встановлення лінійної залежності і тісного зв'язку між параметрами), метод аналогій, метод творчих нарад, метод контрольних питань та інші.

В залежності від завдань управління підбирають і застосовують конкретні методи управління персоналом (табл.3.2) [22, С.21].

Найкращий ефект в управлінні персоналом досягається тоді, коли використовується система принципів і методів у комплексі за допомогою кадрового планування. Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і її персоналу. Для підприємства важливо мати у своєму розпорядженні у потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань і досягнення її цілей. Кадрове планування має створювати умови для мотивації найвищої продуктивності праці й задоволення роботою. Людей приваблюють, насамперед, ті робочі місця, де створені умови для розвитку їхніх здібностей і гарантований високий і постійний заробіток. Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників організації. Застосування системи надає можливість поглянути на організацію структури управління персоналом на промислових підприємствах з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Процес управління персоналом, як певна система, включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного відносять: формування персоналу – це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів; стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників. Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 3.2

**Система застосування методів управління персоналом**

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця, моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Рациональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда, аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів: довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого. Це здійснюють за допомогою певних стратегій управління персоналом.

Стратегія управління персоналом – це визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема.

Вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами роботи підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі стратегії:

- стратегію економії затрат на персонал – при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;
- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;
- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання.

Управління персоналом у даний час повинно акцентувати увагу на таких позиціях: людина – джерело доходу; вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку; успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

### **3.3. Удосконалення маркетингу персоналу на підприємстві**

”Маркетинг персоналу (МП) – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі. При цьому МП рекомендується розглядати в широкому значенні – як певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, та вузькому – як особливу функцію служби управління персоналом.” [107, С.15]. Працівники організації які здійснюють маркетинг персоналу, з одного боку, досліджують ринок праці, шукають, набирають та відбирають необхідних кандидатів, а з іншого боку, вони планують, оцінюють, адаптують, навчають, оцінюють і контролюють власний персонал.

Організація зацікавлена в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд із функціями планування потреби в кадрах, їхнього забезпечення і використання здійснюється маркетинг персоналу, що є умовою зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку і залучення із зовнішніх джерел необхідної робочої сили.

Маркетинг персоналу включає: дослідження ринку робочої сили; дослідження якостей кандидатів, а також їхніх вимог і можливостей; вплив на суб'єктивне сприйняття кандидатом переваг робочого місця в організації (реклама посад); проведення сегментування ринку робочої сили (інженери, економісти, робітники) і вибір шляхів її залучення; формування потенційних кандидатів у резерв всередині організації.

Основними передумовами маркетингу персоналу слід вважати організаційну структуру, систему менеджменту, стан кадрового потенціалу організації, наявність вакансій у штатному розкладі, фірмовий стиль менеджмент. Організація виступає в ролі “мисливця”, який шукає не лише клієнтів для збуту продукції, але й робочу силу для її виробництва. В основі концепції маркетингу

персоналу лежать принципи чіткості мети, рішучості дій і терпимості до результату.

У сфері дослідження маркетингу персоналу важливу роль відіграє первинна оцінка персоналу. Зупинимося детальніше на проведенні оцінки у сфері інформаційних технологій [108]. В інформаційній системі “людина – знакові пристрої” увага і сила нервової системи персоналу оперативно-диспетчерської служби електроенергетичної галузі, особливо диспетчерів, є найважливішими факторами, від яких залежить ефективність і надійність управління на підприємстві. Введення в практику психометричної методики порівняльної оцінки праці персоналу дозволяє більш ефективно вирішувати задачі професійного добору, контролю і придатності до диспетчерської роботи. Для оцінки уваги і сили нервової системи можна скористатися комп’ютерними психометричними технологіями [109]. При визначенні показників уваги використовують відповідні методики, серед яких найбільш ефективною є методика Шульте [110].

Вихідним стимульним матеріалом для проведення тестування виступають таблиці випадкових чисел [111].

Працівники знаходяться перед екраном комп’ютера і керують клавіатурою. При натисканні клавіші на екрані з’являється стимульна таблиця і фіксується в пам’яті ЕОМ час її появи. Задача працівника – визначити в таблиці мінімальне число і натиснути клавіші з цими цифрами. Ці цифри запам’ятовуються і одночасно фіксується час натискання першої і другої клавіш. Потім цей процес повторюється з новою таблицею чисел. Табличні двозначні числа є випадковими і ніколи не повторюються.

На базі розглянутої методики нами розроблені програми для двох варіантів тестування: 1) тестування без обмеження часу на прийняття рішень з кожною таблицею; 2) тестування з обмеженням часу на прийняття рішень.

Методикою передбачено ознайомлення працівників процесами тестування, що складаються з 20, 50 і 100 іспитів.

Передбачено формування своєї таблиці для кожного випробуваного, фіксування дійсних мінімальних чисел, так що в пам’яті комп’ютера запам’ятовується функція тесту:

$$\Phi(k) = \min_{[i,j]} [X_{ij}(k)] , \quad (3.1)$$

де  $X_{ij}(k)$ - елемент таблиці ( $i$ -ий рядок,  $j$ -ий стовпець);

$k=1,2,\dots,20$  (або 50, 100) - номер стимулу.

Функція тесту представляє собою послідовність випадкових двозначних чисел від 10 до 99.

Результати тестування описуються трьома функціями: функцією рішень –  $R(k)$  і двома функціями часу –  $T_1(k)$  і  $T_2(k)$ . Функція рішень – це послідовність двозначних чисел, що набираються випробуваними на клавіатурі комп’ютера;  $T_1(k)$  – час прийняття рішення на  $k$ -ому кроці тестування;  $T_2(k)$  – час набору другої цифри з двозначного числа, що вимагається, на  $k$ -ому кроці тестування.

Якщо використовуються тести з обмеженням часу  $T_0$  на прийняття рішення, то функція рішень записується так:

$$R(k) = \begin{cases} \text{число, набраному на клавіатурі, якщо } T(k) \leq T_0, \\ 0, \text{ якщо } T(k) > T_0. \end{cases} \quad (3.2)$$

Результати тестування у вигляді функцій  $\Phi(k)$ ,  $R(k)$ ,  $T_1(k)$ ,  $T_2(k)$  запам'ятовуються і потім обробляються. Первинна обробка (експрес-аналіз) проводиться для визначення показників, що характеризують стійкість уваги і силу нервової системи випробуваного. До числових показників стійкості уваги відносяться:

1) число правильних рішень (відповідей):

$$n_1 = \sum_{k=1}^n \text{sgn} \left[ 0,5 - \left| \Phi(k) - R(k) \right| \right], \quad (3.3)$$

де  $\text{sgn}(x)$  – функція одиничного стрибка, дорівнює

$$\text{sgn}(x) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } x \geq 0, \\ 0, & \text{якщо } x < 0, \end{cases}$$

$\left| \Phi(k) - R(k) \right|$  – модуль різниці функції тесту і функції рішень на  $k$ -ому кроці тестування;

$n$  – число іспитів (стимулів);

2) число пропусків у прийнятті рішень при тестуванні з обмеженням часу:

$$n_0 = \sum_{k=1}^n \text{sgn} \left[ 0,5 - \Phi(k) R(k) \right]; \quad (3.4)$$

3) середній час прийняття рішень і його розкид стосовно середнього значення (корінь квадратний з вибіркової дисперсії  $D_1^*$ ):

$$\bar{T}_1 = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_1(k), \quad D_1^* = \frac{1}{n-1} \sum_{k=1}^n \left[ T_1(k) - \bar{T}_1 \right]^2. \quad (3.5)$$

Сили нервової системи людини характеризує її здатність якісно виконувати свої функціональні обов'язки протягом тривалого часу. За результатами тестування силу нервової системи працівників, що проходять іспити, можна оцінити, якщо порівняти швидкість обробки стимулів і число правильних відповідей для першої ( $1 \leq k \leq n/2$ ) і другої половини тесту ( $n/2 < k \leq n$ ). Сила нервової системи вважається в нормі, якщо ці показники однакові, тобто процес тестування стаціонарний.

Сформуємо за результатами тестування показники стійкості уваги і сили нервової системи (працездатності). Показник стійкості уваги повинен бути тим більшим, чим більше правильних рішень і чим менший час на їхнє прийняття:

$$q = \frac{n_1}{n} \cdot \frac{T_0}{\bar{T}_{1n}}, \quad (3.6)$$

де  $\bar{T}_{1n}$  – середній час правильних відповідей, що обчислюється за формулою:

$$\bar{T}_{1n} = \frac{1}{n_1} \sum_{k=1}^n T(k) \operatorname{sgn}(0,5 - |\Phi(k) - R(k)|). \quad (3.7)$$

У випадку тестування без обмеження часу на прийняття рішень слід у формулі (3.6) замінити  $T_0$  на  $\bar{T}_1$ .

Для визначення показника працездатності, сформуємо спочатку узагальнену вибірку швидкостей прийняття рішень, вважаючи швидкість позитивною при правильних рішеннях і негативною при помилкових:

$$V_o(k) = \frac{25}{T(k)} \{ 2 \operatorname{sgn}[0,5 - |\Phi(k) - R(k)|] + \operatorname{sgn}[1 - R(k)] - 1 \}. \quad (3.8)$$

Обчислимо середні значення і вибіркові дисперсії узагальнених швидкостей для першої і другої половини тесту:

$$\begin{aligned} \bar{V}_{01} &= \frac{2}{n} \sum_{k=1}^{n/2} V_o(k), & \bar{V}_{02} &= \frac{2}{n} \sum_{k=n/2+1}^n V_o(k), \\ D_{01}^* &= \frac{2}{n-2} \sum_{k=1}^{n/2} [V_o(k) - \bar{V}_{01}]^2, & D_{02}^* &= \frac{2}{n-2} \sum_{k=n/2+1}^n [V_o(k) - \bar{V}_{02}]^2. \end{aligned}$$

Порівняємо  $\bar{V}_{01}$  і  $\bar{V}_{02}$  між собою за критерієм Стюдента:

$$t = \frac{\sqrt{n} (\bar{V}_{01} - \bar{V}_{02})}{\sqrt{2(D_{01}^* + D_{02}^*)}}. \quad (3.9)$$

Якщо сила нервової системи в нормі, то повинна виконуватися нерівність  $|t| \leq t_0$ , причому помилка такого рішення не буде перевищувати 5% [112].

Показник сили нервової системи тим більший, чим менше  $t$  і чим більше число правильних рішень. Визначимо цей показник таким чином:

$$N = \left( \frac{t_0}{t} \right) \left( \frac{4n_{11}n_{22}}{n^2} \right), \quad (3.10)$$



де  $n_{11}$  і  $n_{22}$  – число правильних рішень за першу і другу половини часу тестування відповідно:

$$n_{11} = \sum_{k=1}^{n/2} \text{sgn} \left[ 0,5 - \left| \Phi(k) - R(k) \right| \right],$$

$$n_{22} = \sum_{k=\frac{n}{2}+1}^n \text{sgn} \left[ 0,5 - \left| \Phi(k) - R(k) \right| \right].$$

За результатами тестування формуються статистичні портрети випробуваних (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Статистичний портрет випробуваного (приклад)**

$n$	$q$	$N$	$\bar{T}_1$	$\sqrt{D_1^*}$	$n_1/n$	$n_0/n$	$\bar{T}_2$	$\sqrt{D_2^*}$
20	0,70	1,00	8,35	2,918	0,70	0	0,314	0,053
50	0,80	1,00	9,682	3,893	0,80	0	0,387	0,076
100	0,82	1,00	8,998	3,439	0,80	0	0,436	0,110

$$\bar{T}_2 = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_2(k), \quad D_2^* = \frac{1}{n-1} \sum_{k=1}^n [T_2(k) - \bar{T}_2]^2 \quad (3.11)$$

Показники характеризують час механічної реакції працівників при натисканні клавіш з цифрами рішень.

Для того, щоб оцінити ефективність та якість праці персоналу при тестуванні, була розроблена методика на основі впровадження та вдосконалення отриманої оцінки. Оцінка проводиться виходячи з тривалості тестування, кількості помилок, припущених екзаменатором та відповідних групових показників. Ґрунтуючись на розрахунках, поданих у роботі проф. Г.В.Дугаєва [113], вважаємо, що коефіцієнт ефективності праці ( $K_e$ ) випробуваних доцільно розраховувати за формулою:

$$K_e = \sum_{j=1}^n \frac{\bar{t}}{\bar{t}_j} \left( \frac{\bar{n}_o + 1}{n_{o_j} + 1} \right), \quad (3.12)$$

де  $\bar{t}$  – середній груповий час роботи з однією таблицею;

$\bar{t}_j$  – середній час роботи  $j$ -ого випробуваного з однією таблицею;

$\bar{n}_o$  – середня групова кількість помилок;

$n_{o_j}$  – кількість помилок, допущених  $j$ -им випробувачем.

Якщо важливо, що в даній конкретній ситуації буде гірше не встигнути прийняти рішення, ніж допуститися помилки, то формула (3.13) приймає вигляд:

$$K_{e_1} = \sum_{j=1}^n \frac{\bar{t}}{\bar{t}_j} \left( \frac{\bar{n}_o + 1}{n_{o_j} + 1} \right) \left( \frac{\mu \bar{n}_{np} + 1}{\mu n_{np_j} + 1} \right), \quad (3.13)$$

де  $\mu$  – будь-яке невід'ємне число;

$\bar{n}_{np}$  – середня групова кількість правильних відповідей;

$n_{np_j}$  – кількість правильних відповідей  $j$ -ого випробуваного.

Якщо важливо, що в даній конкретній ситуації буде гірше припуститися помилки, ніж не встигнути прийняти рішення, то формула (3.13) приймає вигляд:

$$K_{e_2} = \sum_{j=1}^n \frac{\bar{t}}{\bar{t}_j} \left( \frac{\mu \bar{n}_o + 1}{\mu n_{o_j} + 1} \right) \left( \frac{\bar{n}_{np} + 1}{n_{np_j} + 1} \right). \quad (3.14)$$

Інформаційно збагаченим висновок за результатами тестування буде з доповненням розрахунків за визначенням фактичної продуктивності ( $E$ ) (формула Уіпла) [139] та коефіцієнта якості праці ( $B$ ) при тестуванні:

$$E = NB, \quad (3.15)$$

$$B = \frac{n - n_n}{n + n_{npon}}, \quad (3.16)$$

де  $N$  – загальна кількість таблиць;

$n$  – кількість правильних відповідей;

$n_n$  – кількість неправильних відповідей;

$n_{npon}$  – кількість пропущених відповідей.

Персоналу енергетичної галузі характерна напружена, тривала праця, що може спричинити зниження працездатності та проявлятися у розладах нервової системи. Супроводжуються такі наслідки втому, послабленням концентрації уваги при одночасному підвищенні інформаційного перевантаження. Існують органічні (або нервові) розлади та функціональні (або психічні). Якщо праця супроводжується втому, послабленням концентрації уваги і т.ін., тоді насамперед слід зосередитися на розладах процесів збудження та гальмування, тобто психічних розладах, що виявляються у вигляді неврозів. Неврози – це результат порушення рівноваги основних процесів, що проходять у корі головного мозку, а саме – збудження та гальмування. З огляду на це, при доборі

кадрів для персоналу енергетичної галузі доцільно враховувати тип вищої нервової діяльності людини.

Дослідження І.П. Павловим взаємовідношень збудження і гальмування, їхньої сили і тривалості дозволили виділити чотири основні типи ВНД (вищої нервової діяльності) людини: 1) неврівноважений тип з переважанням процесів збудження над процесами гальмування; 2) врівноважений тип з великою рухливістю нервових процесів; 3) врівноважений тип з малою рухливістю нервових процесів; 4) слабкий тип. У таких індивідуумів слабо розвиваються як збудження, так і гальмування.

В основу класифікації типів ВНД покладено основні властивості процесів збудження і гальмування: силу нервових процесів; урівноваженість нервових процесів; лабільність (або рухливість) нервових процесів.

Назви чотирьох типів ВНД пов'язані з іменем давньогрецького лікаря і філософа Гіпократ (VI ст. до н.е.). Гіпократ вважав, що нерівні пропорції між слизом, кров'ю, жовчю в організмі людини є причиною різних реакцій на зовнішні обставини. В одних людей переважає кров (грец. – сангве), у інших – жовч (грец. – холе), у третіх – слиз (грец. – флегма), у четвертих – чорна жовч (грец. – мелан холе). Ідея Гіпократ поділяти людей на 4 групи дійшла до нас через століття і типи темпераменту, фізіологічно зумовлені загальними, прийнято визначити термінами – сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік.

Ці чотири типи ВНД відповідають чотирьом типам темпераментів людей. З часів Гіпократ неврівноважений тип з перевагою збудження відносять до холеричного темпераменту. Врівноважений з великою рухливістю збудження і гальмування властивий сангвінічному характеру; врівноважений тип з невеликою рухливістю одних і других процесів властивий флегматичним людям; слабкий тип із слабким збудженням і гальмуванням властивий людям меланхолічного темпераменту. Але, слід підкреслити, люди з абсолютно чистим типом темпераменту не зустрічаються, у конкретних людей лише переважає будь-який із цих типів.

До найважливіших психологічних якостей працівника при управлінні якістю праці персоналу належить темперамент. Темперамент – це індивідуально-психологічна характеристика людини, яка виявляється у силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психологічних процесів. Розрізняється 4 типи темпераменту, зумовлені особливостями нервової діяльності людини. Знання темпераменту потрібні для індивідуально-психологічного підходу до людини, розуміння її можливостей, правильної розстановки людей на ділянках, вибору форми розпоряджень [114]. Подамо коротку характеристику кожного з типів темпераменту [115]: 1 тип – сильний, врівноважений, лабільний. Цей тип відповідає одному з типів темпераменту або характерів людей, які відкрив Гіпократ – сангвінічний характер або сангвінік. Для нього характерні висока психічна активність, швидка зміна вражень, перед ним слід постійно ставити нові завдання, але й не забувати про контроль. 2 тип – сильний, неврівноважений, лабільний - холерик. Характерною є швидкість дій і рішень, підвищені емоційність і підозрілість, невтриманість. 3 тип – сильний, врівноважений, нестабільний – флегматик. Це людина спокійна, серйозна,

надзвичайно працездатна. 4 тип – слабкий – меланхолік. Характерна сповільненість рухів, замкненість, підвищена сконцентрованість на власних переживаннях, чесність, добросовісність.

У зв'язку з тим, що у сангвіників та холериків швидка реакція (завдяки лабільності), то іноді вони можуть бути не праві у прийнятті рішень. Флегматики та меланхоліки можуть перевірити інформацію та своє рішення, тому повільніше, але точніше буде виконана робота і отриманий достовірніший і правильний результат.

Основна функція ВНС (вищої нервової системи, кори) – аналітико – синтетична. Високий рівень аналітико-синтетичної діяльності – вагома якісна ознака професіоналізму персоналу ОДС, особливо диспетчера. При концентрації уваги в результаті аналітико-синтетичної функції кора головного мозку відбирає, що важливе і що неважливе.

Від рівня аналітико-синтетичної функції ВНС залежить якість праці персоналу, що ґрунтується на психофізіологічному контролі діяльності людини.

В залежності від тривалості роботи у певній галузі або від умов навколишнього середовища (у даному випадку, умов виробництва) тип ВНД може поступово змінюватися у кращий або гірший бік.

Вдосконалення психофізіологічного аспекту організації праці персоналу, роботи якого належать до найбільш небезпечних, у запропонованому ракурсі розробленої методики психометричного контролю може бути практичною реалізацією розробки “Стандартів якості професійного відбору”. Зокрема, в результаті вище викладеного підходу формується процес проведення професійного відбору та визначається його ефективність. Складовими такого процесу пропонуються такі етапи:

- 1) визначення групи професій, що досліджуються;
- 2) вибір відповідної технології тестування;
- 3) розрахунок критеріїв, за якими приймаються рішення про придатність працівника до роботи та відповідність професії;
- 4) встановлення тривалості професійного відбору;
- 5) перевірка якості проведеного професійного відбору на основі додаткових критеріїв (показників).

Таким чином, покращення організації праці персоналу шляхом впровадження нових методів оцінки професійно важливих якостей працівників завдяки методиці психометричного контролю підвищить ефективність, інтенсивність праці, знизить напруженість роботи персоналу, покращить працездатність і т. ін., та взагалі є одним із сучасних шляхів вирішення проблеми підвищення надійності людського фактору у виробництві, насамперед робіт з високою небезпекою.

Апробація запропонованих методів оцінки професійно важливих якостей працівників була здійснена для диспетчерів Дніпропетровських електричних мереж, з метою аналізу ефективності та відпрацювання рекомендацій щодо вдосконалення контролю уваги, сили нервової системи, визначенню показників якості та ефективності праці персоналу при тестуванні. У табл. 3.4. наведено

приклад результатів тестування одного з диспетчерів за двома варіантами: без обмеження і з обмеженням часу на прийняття рішень ( $n=20$ ).

Таблиця 3.4

**Результати тестування диспетчера електричних мереж**

$k$		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$\Phi(k)$	Б	29	54	75	68	63	13	19	41	10	60
	О	50	70	25	40	12	33	24	46	70	66
$R(k)$	Б	29	54	75	68	63	13	19	41	10	61
	О	50	71	25	41	12	33	26	46	71	0
$T1(k)$	Б	1241	1033	1230	1384	1478	1192	906	1110	1412	1450
	О	687	671	621	648	434	648	604	912	961	1000
$T2(k)$	Б	39	27	33	44	66	38	55	27	27	44
	О	32	38	11	22	22	22	27	33	33	0
$k$		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
$\Phi(k)$	Б	38	16	54	54	25	36	44	55	12	55
	О	26	55	28	15	17	10	69	14	32	35
$R(k)$	Б	38	16	54	54	25	36	44	55	12	55
	О	26	58	28	16	17	0	71	14	32	35
$T1(k)$	Б	1104	1038	1428	1357	1181	2087	1879	1527	1224	1247
	О	653	670	643	401	835	1000	44	571	841	631
$T2(k)$	Б	44	61	27	27	17	16	16	17	22	17
	О	22	22	33	38	39	0	38	22	22	33

Статистичний портрет працівника, який проходить випробування, створений на реальних даних і розрахований за допомогою формул (3.2-3.12), представлений табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Типовий статистичний портрет працівника, який проходить випробування**

$n$	$\bar{T} = \frac{\sum_{k=1}^n T_1(k) + \sum_{k=1}^n T_2(k)}{n}$	$T_1$		$T_2$		$q$	$N$	$n_1$	$n_1/n$
		$\frac{\sum_{k=1}^n T_1(k)}{n}$	$\sqrt{D_1^*}$	$\frac{\sum_{k=1}^n T_2(k)}{n}$	$\sqrt{D_2^*}$				
20	13,59	13,25	2,81	0,332	0,153	0,95	1,00	19	0,95
50	22,24	21,85	9,65	0,393	0,125	1,00	0,84	50	1,00
20 з обмеженням часу	6,99	6,737	2,24	0,254	0,115	0,79	1,00	11	0,55

В результаті проведеного дослідження була одержана можливість:

1. Порівняти результати тестування одного працівника при різних значеннях стимульної функції ( $S(x)=20,50$ ) та одержати порівняльну картину групи диспетчерів;

2. порівняти результати працівників, які проходять випробування при першому та другому тестуванні за допомогою розрахунку величини  $t$  та її порівняння із значенням табл. 3.1.

Якщо  $t > t_0$ , то показник стійкості уваги змінився; якщо  $t < t_0$ , то показник стійкості уваги залишився незмінним. За формулою проводиться розрахунок  $t$ :

$$t = \frac{T_1 - T_2}{\sqrt{\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right) \left(\frac{(n_1 - 1)D_1^* + (n_2 - 1)D_2^*}{n_1 + n_2 - 1}\right)}}$$

Провівши відповідні обчислення, одержали результати, типова картина яких подана у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Типові результати порівняння першого та другого тестування**

20 стимулів	$T_1$	$T_2$	$n_1$	$n_2$	$D_1^*$	$D_2^*$	$t$	Результат
диспетчер №1	8,2	11,75	14	16	2,22	3,48	-5,7	уважність не змінилася
диспетчер №2	13,25	15,4	19	20	2,68	7,5	-2,96	уважність не змінилася
диспетчер №3	16,7	6,44	11	9	13,4	1,58	8,01	уважність змінилася
диспетчер №4	6,8	11,35	13	19	1,78	2,15	-8,93	уважність не змінилася
диспетчер №5	7,74	13,02	10	11	2,94	8,14	-5,07	уважність не змінилася
диспетчер №6	13,99	11,09	16	19	5,22	3,09	4,24	уважність змінилася
20 стимулів з обмеженням часу	$T_1$	$T_2$	$n_1$	$n_2$	$D_1^*$	$D_2^*$	$t$	Результат
диспетчер №1	7,45	6,63	11	15	1,59	1,66	1,62	уважність не змінилася
диспетчер №2	6,73	7,27	11	16	2,14	1,78	-0,99	уважність не змінилася
диспетчер №3	7,11	6,63	6	6	1,67	2,65	0,57	уважність не змінилася
диспетчер №4	8,79	7,48	9	17	0,87	0,73	3,61	уважність змінилася
диспетчер №5	6,97	6,84	13	12	2	1,19	0,26	уважність не змінилася
диспетчер №6	6,39	6,81	7	13	1,42	1,36	-0,76	уважність не змінилася

Продовж. табл. 3.6

50 стимулів	T1	T2	n1	n2	$D_1^*$	$D_2^*$	t	Результат
диспетчер №1	9,26	11,14	37	43	3,24	3,01	-4,75	уважність не змінилася
диспетчер №2	21,85	14,97	50	49	9,53	3,77	13,2	уважність змінилася
диспетчер №3	11,41	8,06	11	23	6,32	2,8	4,63	уважність змінилася
диспетчер №4	12,07	10,88	44	45	2,18	2,12	3,83	уважність змінилася
диспетчер №5	10,11	10,09	42	42	3,2	3,2	0,05	уважність не змінилася
диспетчер №6	14,08	13,33	42	47	4,02	2,7	1,94	уважність не змінилася

Дослідження вторинної обробки результатів тестування полягали в тому, що після одержання інформації за першим тестуванням працівникам пропонується протестуватися через місяць. Порівняння результатів показало, що уважність диспетчерів змінюється в залежності від стимульної функції, психічного стану в момент випробування (настрою, стану здоров'я, втомленості, ставлення до запропонованої роботи і т. ін).

Проведені дослідження показали, що запропонований тест для диспетчерів, які протягом робочої зміни працюють у режимі постійної концентрації уваги та інформаційного завантаження, є ефективним застосування контролю на початку та під час робочої зміни.

Використання вторинної обробки дозволило дуже швидко одержувати потрібні результати тестування, що значно знижує час прийняття рішення психологом та керівником оперативно-диспетчерської служби про дозвіл працювати на певному робочому місці або прийняття нового співробітника на вакантне місце; результати тестування подаються в зручному вигляді для аналізу. Тому одержання таких даних є необхідним для нормальної роботи диспетчерів з метою запобігання великих аварій, нещасних випадків, травматизму і т. ін.

Як допоміжний засіб в одержанні глибшої інформації про робітника, який проходить випробування при порівняльному аналізі була запропонована комп'ютерна методика визначення типу темпераменту диспетчера. Диспетчерів у складі 18 чоловік було протестовано, і виявлено, що: сангвініків – 50 %; флегматиків – 22%; меланхоліків – 5,6 %; холериків – 5,6 %; змішаного типу (сангвінік+холерик) – 5,6 %; змішаного типу (сангвінік+флегматик) – 5,6 %; змішаного типу (меланхолик+холерик) – 5,6 %. Таким чином, серед диспетчерів виявлена перевага людей з таким типом темпераменту як сангвінік. В результаті тестування із застосуванням стимульної функції з обмеженням часу та використання розрахунків за формулами (3.2-3.16), одержали таку картину (рис. 3.6-3.7, табл. 3.7).

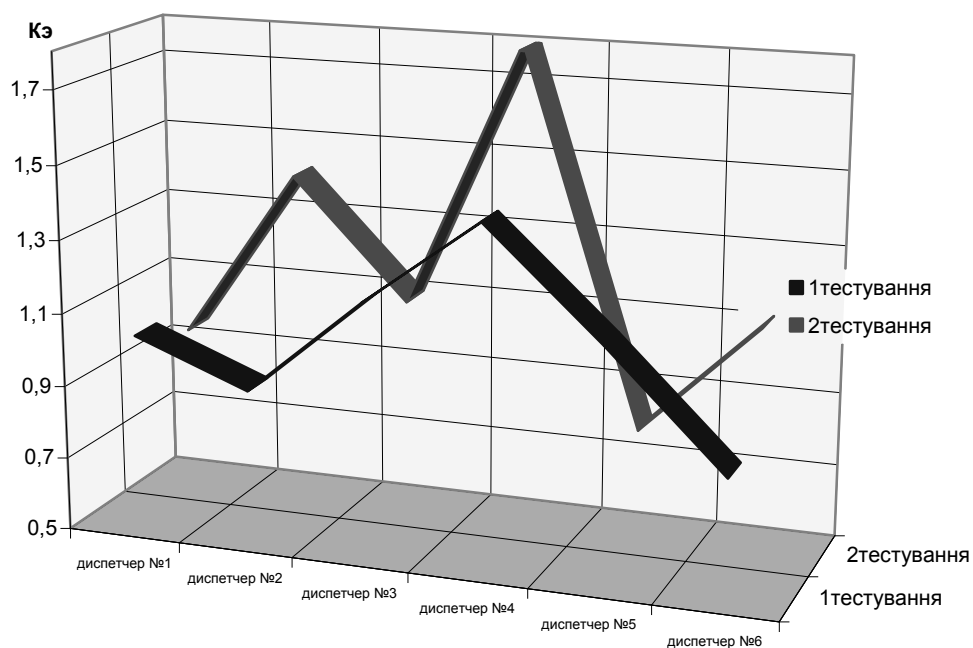


Рис. 3.6. Динаміка коефіцієнта ефективності праці диспетчерів при тестуванні для першого випадку

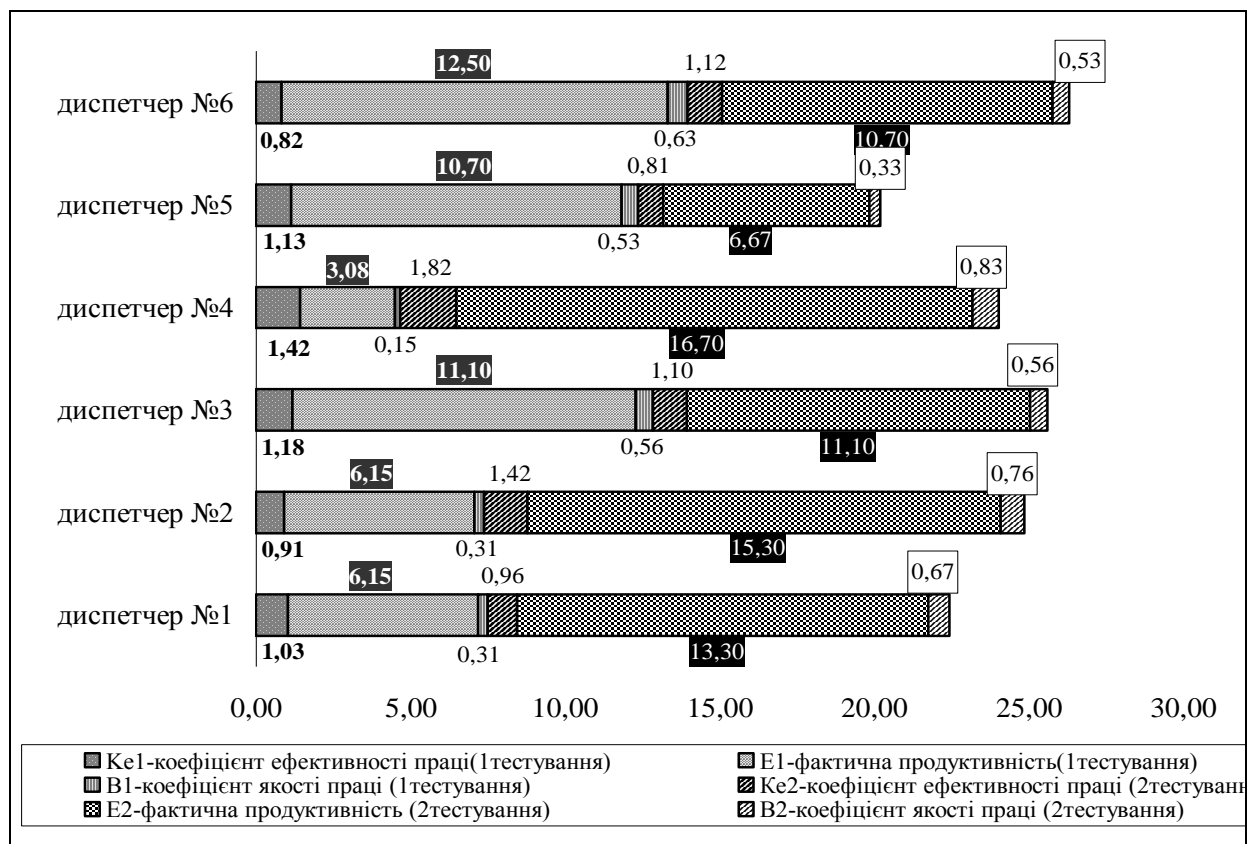


Рис. 3.7. Результати розрахунків коефіцієнтів ефективності, фактичної продуктивності та якості праці диспетчерів при тестуванні



Таблиця 3.7

## Типовий приклад результатів за першим випадком

Перше тестування						
20 стимулів з обмеженням часу	$n_{np_j}$	$n_{o_j}$	$\bar{t}_j$	$K_j$	$E$	$B$
диспетчер №1	11	7	7,97	1,03	6,15	0,30769
диспетчер №2	11	7	6,99	0,91	6,15	0,30769
диспетчер №3	6	11	7,69	1,18	11,1	0,55556
диспетчер №4	9	7	9,06	1,42	3,08	0,15385
диспетчер №5	13	5	7,67	1,13	10,7	0,53333
диспетчер №6	7	12	6,72	0,82	12,5	0,625
		$\bar{t}$	7,683			
Друге тестування						
20 стимулів з обмеженням часу	$n_{np_j}$	$n_{o_j}$	$\bar{t}_j$	$K_j$	$E$	$B$
диспетчер №1	15	5	7,2	0,96	13,30	0,67
диспетчер №2	16	3	7,53	1,42	15,30	0,76
диспетчер №3	6	11	6,92	1,1	11,10	0,56
диспетчер №4	17	2	7,68	1,82	16,70	0,83
диспетчер №5	12	8	7,3	0,81	6,67	0,33
диспетчер №6	13	5	7,32	1,12	10,70	0,53
		$\bar{t}$	7,325			

Проведені дослідження мають важливе значення для робітників такої професії як диспетчер. З упровадженням розробленої комп'ютерної психодіагностики уваги зменшуються витрати часу на контроль і добір диспетчерів, визначаються критерії потрібних психофізіологічних і особистих якостей, удосконалюються методики підбору і розміщення персоналу.

Введення систематичного контролю уваги і сили нервової системи дає можливість запобігти неминучим наслідкам неуважності і неврівноваженості диспетчерів, які несуть чималі збитки в такій галузі як енергетика.

Запропонований теоретичний підхід до контролю уваги диспетчерів можна рекомендувати для впровадження на підприємствах центральних, міських, районних електричних мереж енергетичної галузі України.

Дослідження психофізіологічної компоненти в діяльності диспетчера за допомогою початкового тестування є першим етапом у виявленні відповідності професійно важливих якостей, дійсного психологічного стану працівника, вимогам робочого місця.

## 4. РОЗРОБКА ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 4.1. Удосконалення системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом підприємства базується на проведенні загальної економічної політики у напрямку удосконалення системи управління персоналом. Здобутки наукової літератури свідчать про те що досягти цього можливо при загальному удосконаленні трудового потенціалу, який є провідним чинником економічного розвитку суб'єктів господарювання [116-118]. Вітчизняні науковці визначають, що трудовий потенціал підприємства це є приховані та фактичні можливості організації [119]. Тобто, трудовий потенціал підприємства можна визначити як синергетичний ефект від задіяння трудового потенціалу кожного працівника – при розкритті усієї сукупності знань, умінь і прихованих можливостей. Тому для вирішення цілей дослідження нами пропонується враховувати аспекти формування трудового потенціалу працівників та чинники впливу щодо його розвитку з боку підприємства, держави та навіть зовнішньоекономічного оточення.

Процес формування трудового потенціалу працівника представлений на рис. 4.1. Розглянемо компоненти цієї схеми. Науковці пропонують визначати *трудоий потенціал працівника* за такими компонентами як здоров'я, моральність, творчі здібності, активність, організованість, освіта, професіоналізм, праця [120, С. 52] або за наступними критеріями: психофізіологічні можливості участі у суспільно корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; можливості генерації нових ідей, методів, образів, уявлень; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт [119]. За нашою думкою, трудовий потенціал працівника доцільно діагностувати за такими головними параметрами: фізичний та загальний стан розвитку особистості, освіта, кваліфікаційний рівень, якість праці на конкретному підприємстві (відповідно локальних, галузевих, національних чи міжнародних вимог).

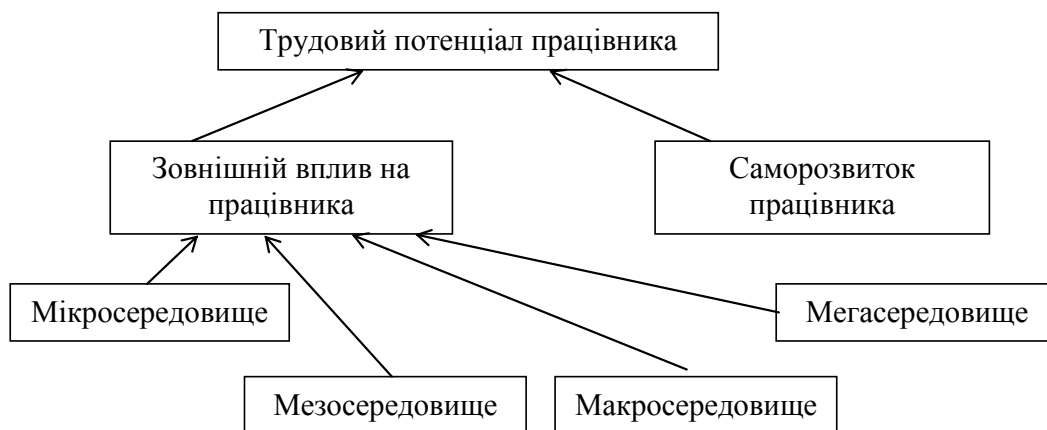


Рис. 4.1. Спрощена схема формування трудового потенціалу працівника

Трудовий потенціал працівника може поліпшитись за рахунок саморозвитку та зовнішнього впливу. *Саморозвиток працівника* відбувається шляхом самоудосконалення його особистості. По причині суттєвого прискорення динаміки розвитку НТП, працівники для підтримки і покращання своєї кваліфікації зараз вимушені займатися самоосвітою та навчанням з власної ініціативи більш частіше ніж це раніше робили їхні старіші колеги. Враховуючи, що в Україні значна кількість власників підприємств не бажає витратити кошти на розвиток персоналу і фактично перекладає на них свої витрати, цей напрямок удосконалення трудового потенціалу працівника є найбільш важливим і навіть обов'язковим у сучасних умовах.

*Зовнішній вплив на працівника* доцільно класифікувати згідно рівнів управління в економічній системі. У *мікросередовищі* на розвиток трудового потенціалу працівника впливає родина працівника, його оточення та підприємство де він працює. В родині можуть бути такі чинники: заробітна плата інших членів родини, корпоративні права, спадщина й інше. Оточення з кола друзів та знайомих також має важливе значення в плані витрати часу, ресурсів, здоров'я та формування системи життєвих цінностей. На підприємстві розвиток трудового потенціалу працівників може відбутися шляхом їх заохочення та покарання, завдяки використанню керівниками адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних та морально-психологічних методів впливу. Також він залежить від корпоративної культури та неформальних відносин між працівниками. У *мезосередовищі* вплив на працівника відчувається з боку ринків, галузей, регіонального середовища. У *макросередовищі* держава: надає можливість набуття первинного трудового потенціалу (освіта, професія, соціально-культурний вплив); забезпечує допомогу у разі втрати роботи (допомога по безробіттю, допомога у працевлаштуванні, перекваліфікація, навчання іншим професіям); контролює процес соціальної безпеки (людина яка втрачає трудовий потенціал поступово деградує та може виявитися соціально небезпечною). На цьому рівні істотно впливають політичні партії, релігійні та недержавні організації. *Мегасередовище* в особі інших держав, міжнародних організацій, ТНК та регіональних угруповань опосередковано виконує функцію інформування (вибір альтернативного розвитку), допомоги (надання стипендій, премій, грантів, співпраця) та загрози (частіше це опосередкований тиск).

Удосконалити систему управління підприємством доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролювання (рис. 4.2). Для цього керівникам підприємств за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування (чинники довгострокового впливу на працівників), стимулювання (положення щодо реагування на покращання чи погіршення продуктивності праці) та контролю (отримання достовірної інформації та своєчасне коригування управління) праці персоналу.

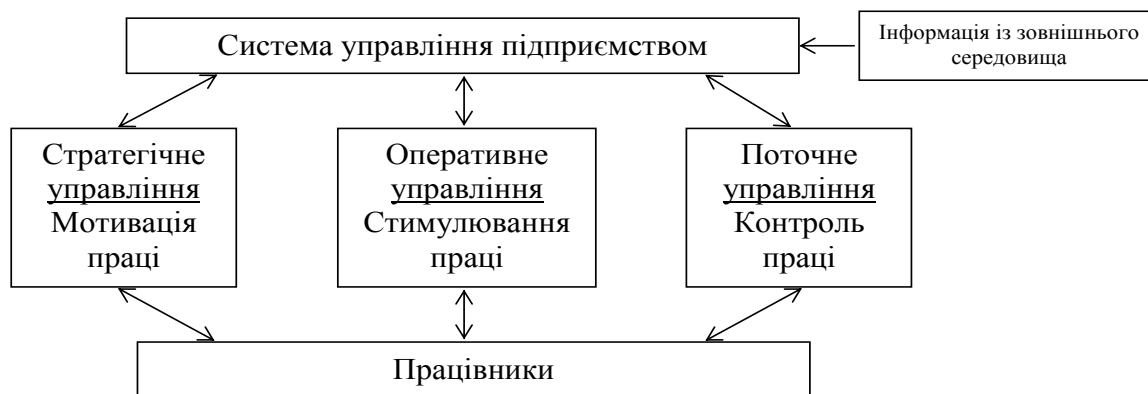


Рис. 4.2. Спрощена схема удосконалення впливу системи управління підприємством на розвиток трудового потенціалу працівників

Ці дії керівництва підприємства обов'язково повинні супроводжуватися зворотнім зв'язком з підлеглими відносно адекватності роботи вищезазначених підсистем та отриманням інформації відносно провідних наукових розробок в галузі управління розвитком трудового потенціалу. Спрямованість системи управління треба поширювати у напрямках: адекватного виконання посадових обов'язків, покращання якості праці, розвитку персоналу, раціоналізації та поширення інноваційної діяльності. Підсумовуючи вищенаведене, спрощена схема механізму удосконалення розвитку трудового потенціалу підприємства може мати наступний вигляд (рис. 4.3).

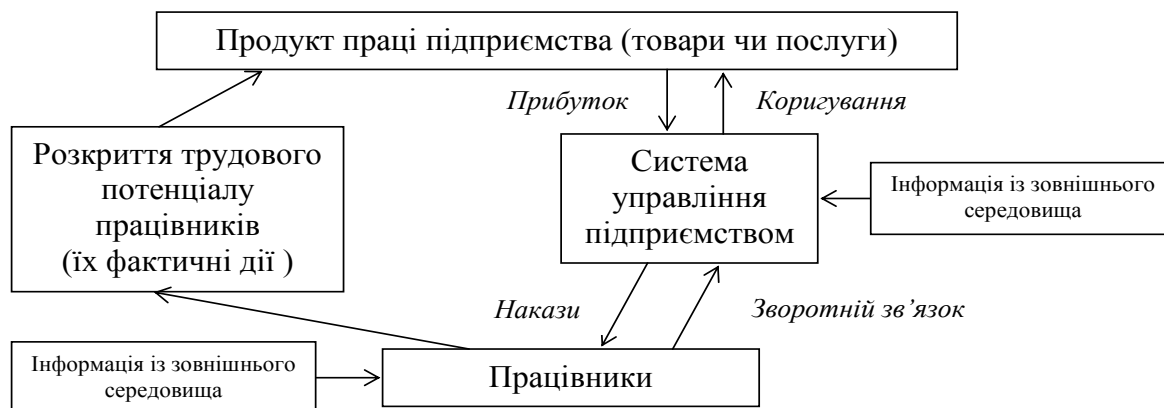


Рис. 4.3. Спрощена схема механізму удосконалення розвитку трудового потенціалу підприємства

Особливістю запропонованого механізму удосконалення розвитку трудового потенціалу підприємства є комплексна взаємодія працівників і системи управління підприємством, що в підсумку призводить до виробництва продукту праці підприємства узгодженого з вимогами зовнішнього середовища.

Таким чином удосконалення процесу формування трудового потенціалу підприємства є перспективним напрямом сталого розвитку економіки України, тому що саме трудовий потенціал є рушійною силою ефективної господарської

діяльності, яка створює умови для виробництва конкурентноспроможної продукції. При дослідженні авторами вирішено наступні питання: запропоновано критерії визначення сутності трудового потенціалу працівників, визначені чинники, які впливають на розвиток трудового потенціалу працівників і підприємства, розроблено механізм удосконалення розвитку трудового потенціалу підприємства. Розвиваючи тему даного дослідження, треба відзначити, що вітчизняним науковцям треба приділити більше уваги та спрямувати свої зусилля на удосконалення методологічних основ розвитку трудового потенціалу країни, підприємств і працівників.

Щоб ефективно управляти, необхідно знати механізм функціонування процесу, що вивчається, всю систему чинників, що викликають його зміну, а також засоби дії на ці чинники. Отже, можна говорити про певний механізм функціонування системи управління персоналу і про використання різних інструментів дії на працівника, тобто про певну технологію роботи з кадрами. У найзагальнішому вигляді технологія є прийомами, навиками або послугами, які вживаються для того, щоб виробити певні зміни в якому-небудь матеріалі. Соціолог Чарльз Перроу списує технологію як засіб перетворення сировини – будь то люди, інформація або фізичні матеріали – в шукані продукти і послуги. Люїс Дейвіс дає ширше поняття технології: «Технологія – це поєднання кваліфікованих навиків, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідно технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень в матеріалі, інформації або людях». Розрізняють декілька видів технологій: багатоланкові, під якими розуміється серія взаємозв'язаних задач, виконуваних послідовно; посередницькі, як надання послуг одними групами людей іншим у вирішенні конкретних задач; індивідуальні – з конкретизацією прийомів, навиків і послуг стосовно окремого працівника. Не менший вплив роблять чинники, діючі безпосередньо на підприємстві: вживані техніка і технологія, організаційний рівень виробництва і управління, стан трудової і технологічної дисципліни, організація і умови праці, правила і нормативні акти внутрішнього трудового розпорядку, система винагороди за працю, мотивація трудової діяльності, культура виробництва і взаємостосунків і т.п.

Арсенал вживаних тут засобів (методів, прийомів роботи з кадрами, виражених в різних організаційних формах) достатньо різноманітний: кадрове планування; управління змінами; оптимізація чисельності і структури персоналу, регулювання трудових переміщень; вироблення правил прийому, розстановки і звільнення працівників; структуризація робіт, їх нова компоновка, формування нового змісту праці, посадових обов'язків; управління витратами на персонал як засіб дії на розвиток трудового потенціалу працівника; роботи; управління трудовим навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка і контроль діяльності; політика винагороди за працю, його високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації, стабілізації колективу; соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії); формування корпоративної культури і ін. Частина цих засобів носить організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з дією на працівника з метою

зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінки, забезпечення взаємодії).

Ефективність функціонування системи управління персоналу в значній мірі залежить від інформаційної бази. Інформаційна база управління персоналу – це сукупність даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються у складі працівників, в навколишньому їх виробничому і соціальному середовищі. Власне, будь-яке управлінське рішення повинне ґрунтуватися на знанні ситуації, впливаючих чинників, їх взаємозв'язків. Інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної.

Інформація, що використовується в управлінні персоналу, по своєму характеру підрозділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену вже в узагальненому вигляді, та ін.

Основним джерелом первинної інформації мають бути документи відділів кадрів (особисті листки по обліку кадрів, особисті картки працівників, особисті справи), накази і розпорядження, видавані керівництвом підприємства і структурних підрозділів стосовно особового складу працівників, первинна облікова і звітна документація про виконані роботи і вироблену оплату, документація непромислових структурних підрозділів, обслуговуючих підприємство.

Іншим джерелом інформації можуть бути самі працівники зі своєю думкою з тих або інших питань, матеріали соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю і ін.), результати психофізіологічних досліджень (тестування працівників) і т.п. В даному випадку важливо забезпечити захист соціологічної інформації, що носить конфіденційний характер. Перш за все це торкається думок працівників при вивченні міжособових відносин в колективі. Соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить задачу збору досить різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Так, при відборі кандидатів для призначення на посаду необхідно, щоб в банку даних були зведення не тільки виробничого, але і соціально-демографічного, дисциплінарного і навіть медичного характеру. Орієнтація кадрової роботи на розвиток власної робочої сили не може бути успішною без знання витрат на робочу силу, вкладень в людський капітал (витрати на оплату праці, навчання, медичне обслуговування, соціальні послуги і т.п.). Характер такої інформації істотно відрізняється від чисто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку.

Узагальнюючи сказане, можна сформулювати такі критерії оцінки якості інформації. Вона повинна бути: об'єктивна (повна, несуперечлива, достовірна); актуальна (задовольняюча об'єктивні інформаційні потреби керівників і фахівців у міру їх виникнення в ході розвитку кадрової ситуації); цілеспрямована; лаконічна (стисла, але без втрат необхідної повноти); комунікативна (зрозуміла і прийнятна для керівників і фахівців).

Велике значення має зв'язок кадрової інформації з інформацією про структуру робочих місць, з вимогами, що пред'являються до працівника цими робочими місцями, з можливим рівнем оплати праці, із станом умов праці і т.д. Такий підхід забезпечує перш за все вирішення інформаційно-пошукових задач (пошук працівників із заданими ознаками в інформаційному масиві), угруповання, перегруповування працівників відповідно до запитів користувача. Інформаційна система повинна допомогти у виявленні найбільш значущих чинників і встановленні причинно-наслідкових залежностей між чинниками і результатами. Такого роду інформація необхідна для розробки цільових установок, встановлених в основу розвитку кадрів підприємства.

Автоматизовані системи кадрової інформації. Реалізація вимог своєчасного забезпечення процесів управління необхідною інформацією в умовах зростаючих її об'ємів повною мірою може бути здійснена у випадку, якщо інформаційна база знайде своє організаційне оформлення у вигляді автоматизованої системи управління кадрами – АСУ "Кадри" – або її варіанту – автоматизованого робочого місця фахівця кадрової служби (АРМ), виконаного на базі ПЕВМ. Такий підхід дозволяє реалізувати нову інформатизаційну технологію процесу управління. АСУ "Кадрами" є формою організації управління персоналу, засновану на тісному взаємозв'язку людини і обчислювальної техніки, а також на широкому використуванні вироблених в практиці управління прийомів і методів оптимізації і автоматизації схвалюваних рішень. Тим самим змінюється зміст праці працівників кадрової служби, які звільняються від рутинної роботи і виконання зайвих операцій. Вони працюють в діалоговому режимі (режимі спілкування), виконуючи всі типи операцій технологічного процесу обробки даних (збір, підготовка, введення, обробка, висновок і тиражування необхідної інформації). АРМ "Кадри" надає користувачу можливість: введення і коректування даних про працівника; формування і видачі різного роду вихідних документів; створення нових баз даних; зміни структури масиву даних; додавання нових комплексів і задач, зміни при цьому відповідного меню; перерахунку даних на задану дату і ін.

Початкова для вирішення задач підсистеми інформація створюється на основі уніфікованих форм документів первинного обліку кадрів, планових документів, загальноросійських і локальних класифікаторів (класифікатори професій робітників, посад розрядів, що служать, кваліфікаційних, і категорій і т.п.).

Для ефективної роботи системи управління персоналу важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу ПЕВМ, що передбачає взаємний обмін кадровою інформацією між всіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних. Практика зарубіжних країн свідчить про можливість під'єднування підприємств до міжгалузевих і загальнодержавних локальних мереж, що дозволяє мати повнішу інформацію про ринок праці в цілому і навіть про окремих працівників: їх минулих місць роботи, спеціалізації, кваліфікації і т.п.; персональний облік кадрів; складання звітності по кадрах;

аналіз якісного складу і рухи кадрів; видача по запитах необхідної інформації; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Тут доцільна реалізація модульного принципу побудови системи, що дозволяє адаптувати систему для різних категорій користувачів, нарощувати систему, розширювати її функції. Так, один з варіантів побудови інформаційної системи по кадрах може включати п'ять модулів: "Штати": формування штатного розкладу, облік вакансій по підрозділах і організації в цілому; "Накази": підготовка і виконання всіх видів кадрових наказів, контроль за їх виконанням; "Кадри": формування бази даних про співробітників, включаючої відомості з особистої картки працівника, зведення про результати атестації, підвищення кваліфікації, переміщення, нагороди, стягнення і др.; "Довідки": пошук і аналіз інформації за всіма показниками бази даних, оперативна підготовка довідок за поступаючими запитамі і т.п.

На подальших етапах розвитку системи розв'язуються задачі: атестації кадрів; підбору і розстановки кадрів; планування потреби і розстановки фахівців і ін. Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналу підприємства, як показує аналіз його сучасного стану, є: подальша інтеграція кадрової, економічної і соціологічної інформації; підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли; істотне розширення інформації, що стосується характеристики робочих місць, змісту самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дозволить взаємопов'язати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць (посад); забезпечення працівників при наймі інформацією про можливу оплату праці, професіонально-кваліфікаційному просуванні і іншими відомостями, необхідними для своєчасної оцінки здійсності очікувань працівника від нового місця роботи.

Також важливого значення треба приділити поширенню інноваційних процесів на вітчизняних підприємствах з метою сталого розвитку економіки України [121]. У численних наукових публікаціях простежується прямий зв'язок поширення інноваційної діяльності зі сталим розвитком суб'єкту господарювання [117]. Проте, при цьому недостатньо чітко визначаються чинники, які впливають на зв'язок між динамікою інноваційних процесів та основними соціально-економічними показниками – насамперед ролі персоналу. Згідно даних Державного комітету статистики протягом останніх років в Україні спостерігається зростання: обсягу фінансування наукових та науково-технічних робіт; обсягу наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами організацій; витрат організацій на виконання власними силами наукових та науково-технічних робіт; обсягу реалізованої інноваційної продукції; кількості фахівців вищої кваліфікації; загального обсягу інноваційних витрат у промисловості; обсягу впровадження прогресивних технологічних процесів та освоєння виробництва нових видів продукції в промисловості; кількості об'єктів промислової власності; забезпеченості організацій (підприємств) засобами обчислювальної техніки [20]. Негативною тенденцією є зменшення кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації. Проте при загальній позитивній тенденції розвитку



інноваційної діяльності в Україні не відбувається значного покращання основних соціально-економічних показників. Ця ситуація свідчить про наявність перешкод щодо максимально можливого задіяння вітчизняного інноваційного потенціалу, розвиток якого залежить від таких об'єктивних чинників: низький рівень купівельної спроможності населення (як кінцевих споживачів нових товарів та послуг), наявність перепон на шляху проведення НДДКР (складність у отриманні фінансових коштів, застаріле обладнання, нестача якісної сировини, інструментів, матеріалів та ін.), проблеми на шляху впровадження інновацій (протидія деяких чиновників та небажання частини власників підприємств вкладати кошти у модернізацію виробництва). Також необхідно враховувати і суб'єктивні чинники: якість освіти та підготовки наукових кадрів, особливості зайнятості науковців, старіння наукових кадрів, деструктивна конкуренція та недостатня співпраця між деякими вітчизняними вченими, стан міжнародної інтелектуальної міграції, вплив тіньової економіки та міжнародної конкуренції на вітчизняну інноваційну діяльність.

Враховуючи вищенаведені тенденції, перспективним напрямом розвитку економіки України повинно бути раціональне поширення інноваційної діяльності на підприємствах. На наш погляд, досягти цього можна при наявності таких умов у суспільстві, як: забезпечення технічної, економічної, законодавчої та соціальної можливості збільшення кількості досліджень і випробувань; гарантування отримання адекватної винагороди від інноваційної діяльності; мотивування працівників підприємств щодо навчання та винахідництва. В умовах глобалізації економіки, перспективним напрямом поширення інноваційної діяльності в Україні може бути поглиблення спеціалізації науково-технічної діяльності вітчизняних науковців і практиків з одночасною кооперацією із зарубіжними підприємствами [56].

Визначаючи ступень раціональності використання того чи іншого суб'єкта господарювання чи ресурсу, частіше усього застосовують узагальнюючі економічні показники. Економічна оцінка господарської діяльності має спиратися на відповідну методичну основу. Проте в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексного оцінювання результатів здійснення різних видів (типів) підприємницької діяльності. Натомість можна орієнтуватися на розробки вчених-економістів та Державний стандарт України Системи управління якістю (ISO 9000:2000, IDT), (ISO 9001:2000, IDT), (ISO 9004:2000, IDT). На наш погляд узагальнюючими економічними показниками є: результативність, економічний ефект і ефективність.

Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів (реалізація цілей або відсоток виконання).

Економічний ефект – це абсолютний економічний показник який відображає різницю між досягнутим результатом і використаними ресурсами (результати – витрати). Критерієм виміру економічного ефекту в економічній системі є прибуток.

Ефективність – це відносний економічний показник який відображає співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами:

(результати / витрати). Ефективність виробництва – категорія багатопланова, окремі сторони результату виробництва порівнюється з окремими його факторами: продуктивність праці, трудомісткість продукту, фондівіддача, фондомісткість продукту, матеріалівіддача, матеріаломісткість продукту та іншими.

Результати характеризуються обсягами та вартістю виробленої і реалізованої продукції, розмірами доданої вартості, прибутку, а також показниками конкурентоспроможності, якості життя, екології й багатьма іншими. Економічні результати найчастіше виражаються обсягами виробленої продукції або розміром отриманого прибутку.

Витрати визначаються розміром (вартістю) використаних економічних ресурсів.

Таким чином можна відзначити що оцінити стан управління персоналом підприємства або використання того чи іншого ресурсу підприємства треба проводити комплексно. В контексті теми дослідження ми більш детально розглянемо показники оцінки стану управління персоналом.

Узагальнено усі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані наступним чином:

1. Результативність управління персоналом. Результативність управління персоналом – це економічний показник визначення ступеня досягнення цілей і планів роботи з персоналом. Цей показник визначається опитування працівників (усне опитування, письмове опитування).
2. Економічні показники (економічний ефект управління персоналом, ефективність управління персоналом, показники ефективності управлінського потенціалу, вартість кадрової програми на одного працівника, витрати на окремі напрямки і програми діяльності у підрахунку на одного робітника, ефект впливу кадрових програм на результативність дії працівника, підрозділу або організації, відношення бюджету підрозділу управління персоналом до чисельності персоналу, що обслуговується і т.д.). Економічний ефект управління персоналом – це економічний показник який відображує визначення вигоди отриманої від управління персоналом. Економічна ефективність управління персоналом – це економічний показник який порівнює результати роботи з персоналом з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств. Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей фірми і виконанні відповідних завдань. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні [23, С.396.]. До суб'єктивних критеріїв належать: рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом; думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу; довірливість взаємовідносин з працівниками; швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах; оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми; оцінка якості інформації

та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву; задоволеність (або незадоволеність) клієнтів, а також менеджерів і працівників. До об'єктивних критеріїв оцінки належать: рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу; позитивні дії по досягненню цілей організацій; середній час виконання завдань, замовлень, вимог; співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

3. Непрямі економічні показники (плинність персоналу, невиходи на роботу, якість праці, кількість скарг, безпека праці, рівень абсентеїзму, продуктивність праці, відсоток браку, відсоток рекламаций, кількість скарг, рівень травматизму та професійних хвороб);
4. Соціальні показники (рівень задоволеності працівників працею, навчанням, оплатою праці, мотивацією праці, просуванням по службі, умовами праці).
5. Показники ступеня відповідності (чисельності робітників і чисельності робочих місць, структури кадрів, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочих місць, якісна укомплектованість).
6. Показники ступеня задоволення працівників роботою в організації.

Ці показники порівнюються на підприємстві в динаміці та з середніми показниками у галузі.

Факторами підвищення продуктивності праці називаються рушійні сили або причини, під впливом яких змінюється її рівень. Фактори підвищення продуктивності праці можна поділити на три групи:

1. матеріально-технічні: комплексна механізація та автоматизація виробництва, впровадження прогресивних технологій, впровадження нових технологічних процесів, поліпшення конструкторських властивостей виробів, підвищення якості сировини і нових конструктивних матеріалів;
2. організаційні фактори: вдосконалення організації праці і виробництва, структури управління, механізація і раціоналізація праці в управлінні, впровадження НОП, вдосконалення нормування праці, підвищення або зменшення питомої ваги окремих видів продукції з різним рівнем трудомісткості;
3. соціально-економічні фактори: підвищення освітнього рівня працівників, підвищення виробничої кваліфікації, покращання характеру і умов праці, стимули, мотиви і спонукання до трудової діяльності.

## **4.2. Розробка системи розвитку персоналу**

На підприємстві система розвитку персоналу фактично ґрунтується на постійному удосконаленні трудового потенціалу працівників [122]. В сучасних вітчизняних реаліях підвищується увага суспільства до формування трудового потенціалу людини-працівника, а у науковій літературі помітною тенденцією є поширення досліджень науково-методичних основ розвитку трудового

потенціалу персоналу, що є провідним чинником економічного розвитку підприємств [18;117-120;123].

Науковці пропонують визначати трудовий потенціал працівника за наступними критеріями: психофізіологічні можливості участі у суспільно корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; можливості генерації нових ідей, методів, образів, уявлень; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт [119,С.67] або за такими компонентами як здоров'я, моральність, творчі здібності, активність, організованість, освіта, професіоналізм, праця [120,С.52]. За нашою думкою трудовий потенціал працівника є розкриттям усієї сукупності знань, умінь і прихованих можливостей. Тому доцільно враховувати аспекти формування трудового потенціалу працівників та чинники впливу щодо його розвитку з боку підприємства, держави та зовнішньоекономічного оточення, а діагностувати його за наступними головними параметрами: фізичний та загальний стан розвитку особистості, освіта, кваліфікаційний рівень, якість праці на конкретному підприємстві (відповідно локальних, галузевих, національних чи міжнародних вимог).

Досліджуючи практичні особливості формування трудового потенціалу працівників, треба відзначити низку умов притаманних сучасному стану національної економіки. По-перше, це особливості поведінки економічно активної частини населення України, до якої слід віднести: обережність, терпелячість, зневірення, інертність, запасливість, творчість [32]. По-друге, це дисфункції на ринку праці України. Насамперед це: невідповідність між темпами розвитку економіки і зайнятістю, незбалансованість попиту на працю, нераціональність структури зайнятості в галузях національної економіки, загострення проблеми працевлаштування, невідповідність рівня заробітної плати рівню вимог до кваліфікації працівників, недостатня соціальна захищеність працівників порівняно з розвинутими країнами, поширення неформальної та тіньової зайнятості населення, недостатньо ефективна діяльність профспілок [33-35].

По-третє, в умовах тривалої політичної та економічної кризи в Україні, під впливом сучасних тенденцій притаманних економічно розвинутим країнам, відбувається збільшення кількості суб'єктів господарювання, які заради економії ресурсів і часу, зниження ризиків та збільшення поточних прибутків, вже не хочуть брати на себе витрати за підготовку кадрів та кадрового резерву, переклавши це в обов'язки бажаючих працювати та працюючих осіб.

Тому враховуючи теоретичні аспекти формування трудового потенціалу працівників та практичні аспекти його сучасного задіяння у напрямку вдосконалення механізму господарювання підприємств, необхідно зауважити що трудовий потенціал працівника може бути покращено за рахунок саморозвитку та зовнішнього впливу [107; 124-125]

Саморозвиток працівника відбувається шляхом самоудосконалення його особистості. По причині суттєвого прискорення динаміки розвитку НТП, працівники для підтримки і підвищення своєї кваліфікації зараз вимушені займатися самоосвітою та навчанням з власної ініціативи більш частіше ніж це

раніше робили їхні старіші колеги. Тому цей напрямок удосконалення трудового потенціалу працівника є найбільш важливим і навіть обов'язковим у сучасних умовах [3;107;126.]. Важливість саморозвитку населення обумовлюється також і морально психологічними чинниками. Наприклад, не зважаючи на усі позитивні заходи державної політики, які спрямовані на підтримку осіб які опинилися безробітними (грошова допомога, підвищення кваліфікації, надання тимчасових робочих місць), частина з них не може знайти собі гідного місця в нових умовах і деградує. Запобігти цьому можливо у разі довгострокового навчання (ще з дитинства) основам саморозвитку. Практично ідеться мова про впровадження концепції необхідності та доцільності саморозвитку населення. Здійснити це можна завдяки допомогі оволодіння інструментарієм її опанування – визначення цілей, методика пошуку інформації, придбання мінімально необхідних економічних знань, професійних навичок, які допоможуть людині протягом усього життя витримувати зміни при формуванні професійної кар'єри і опосередковано зміцнюватиме трудовий потенціал країни в цілому і кожної людини зокрема.

Зовнішній вплив на працівника доцільно класифікувати згідно рівнів управління в економічній системі. У мікросередовищі на розвиток трудового потенціалу працівника впливає родина працівника, його оточення та підприємство де він працює. В родині можуть бути такі чинники: заробітна плата інших членів родини, корпоративні права, спадщина й інше. Оточення з кола друзів та знайомих також має важливе значення в плані витрати часу, ресурсів, здоров'я та формування системи життєвих цінностей. На підприємстві розвиток трудового потенціалу працівників може відбутися шляхом їх заохочення та покарання, завдяки використанню керівниками адміністративних, економічних, організаційно-виробничих, соціальних та морально-психологічних методів впливу. Також він залежить від корпоративної культури та неформальних відносин між працівниками. У макросередовищі держава: надає можливість набуття первинного трудового потенціалу (освіта, професія, соціально-культурний вплив); забезпечує допомогу у разі втрати роботи (допомога по безробіттю, допомога у працевлаштуванні, перекваліфікація, навчання іншим професіям); контролює процес соціальної безпеки (людина яка втрачає трудовий потенціал поступово деградує та може виявитися соціально небезпечною). На цьому рівні істотно впливають політичні партії, релігійні та недержавні організації. Мегасередовище в особі інших держав, міжнародних організацій, ТНК та регіональних угруповань опосередковано виконує функцію інформування (вибір альтернативного розвитку), допомоги (надання стипендій, премій, грантів, співпраця) та загрози (частіше це опосередкований тиск).

Враховуючи специфіку діяльності промислових підприємств порівняно з іншими суб'єктами господарювання (значна залежність від технологічного циклу виробництва та розвитку НТП, необхідність великих капіталовкладень, значний контроль органів державної влади), необхідно відзначити складність питання розробки та впровадження заходів підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників в промисловості. Тому удосконалити систему формування трудового потенціалу працівників

промислових підприємств доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролювання. Для цього керівникам промислових підприємств за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування (чинники довгострокового впливу на працівників), стимулювання (положення щодо реагування на покращання чи погіршення продуктивності праці) та контролю (отримання достовірної інформації та своєчасне коригування управління) праці персоналу. Ці дії керівництва підприємства обов'язково повинні супроводжуватися зворотнім зв'язком з підлеглими відносно адекватності роботи вищезазначених підсистем та отриманням інформації відносно провідних наукових розробок в галузі управління розвитком трудового потенціалу. Спрямованість системи управління треба поширювати у напрямках: адекватного виконання посадових обов'язків, покращання якості праці, розвитку персоналу, раціоналізації та поширення інноваційної діяльності.

Поширення елементів ринкової економіки в Україні обумовлює вплив на розвиток персоналу мотивації та стимулювання. Це питання доволі важливе для підприємств, в яких спостерігається неоднорідна структура персоналу та відчувається значний вплив технологічного процесу, для здійснення якого потрібні кваліфіковані та досвідчені працівники. Тому дослідження формування системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств є проблемою актуальною та вкрай необхідною.

Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більше ніж сторічному світовому досвіді організації праці. В основу прикладних механізмів мотивації та стимулювання працівників покладені найбільш відомі наукові теорії мотивації. Змістові теорії мотивації: теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія "ERG" К. Альдерфера, теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора, теорія "Z" У. Оучі – відображають зміст потреб працівників. Процесійні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, комплексна процесійна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, теорія партисипативного управління, теорія матеріального стимулювання праці – відображають процес винагородження. Але роботи таких вчених як: Д.П. Богиня, В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Д.П. Мельничук, О.С. Соснін, І.І. Тимошенко, С.А. Шапіро свідчать про значне ускладнення адаптації теоретичних розробок у практику сучасної діяльності вітчизняних підприємств [119,122,123,127-129].

В Україні ця ситуація пояснюється різними чинниками: загальним уповільненням реформи оплати праці, нерозвиненістю ринкових відносин на ринку праці, спрацюванням основних фондів, проблемами в сфері інвестування, зловживаннями або необізнаністю роботодавців, національною ментальністю та багатьма іншими факторами [32,130]. Не зважаючи на значну кількість

публікацій, питання удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників комплексно не відтворено та існують значні складності при впровадженні теоретичних розробок на діючих вітчизняних підприємствах [100,131].

У науковій літературі немає однозначного трактування термінів мотивування, мотив та стимул, мотивація та стимулювання [127, С. 10-22]. Проте зміст цих категорій здебільшого набув сталості. Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник зауважують, що мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації [128, С. 156]. Ці вчені визначають що мотивування це одна із загальних функцій менеджменту поряд з плануванням, організуванням, контролюванням та регулюванням, яка формується на мотивах та стимулах до праці, а також мотивацією та стимулюванням праці [128]. В економічному словнику Г.В. Осовської, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадського під мотивом розуміється внутрішня стійка психологічна причина поведінки або вчинку людини; спонукальна причина, привід до якої-небудь дії [7, С. 192], а під стимулом спонукання до дії або спонукальну причину [7, С. 296]. С.А. Шапіро доводить, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [129, С. 14]. І.І. Тимошенко та О.І. Соснін вважають що мотивація – це сукупність рушійних сил, які побуджують людину до здійснення визначених дій [123, С. 76]. А.М. Колот визначає що стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині та організації; стимулювати означає спонукати працівника до цільової дії, давати поштовх ззовні [127, С. 14]. Аналізуючи праці вищенаведених вчених, можна визначити що у загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким ніж мотивація та стимулювання праці. Причому треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 4.1).

Проте деякі економісти не виокремлюють суттєвої різниці між мотивацією та стимулюванням. Так, наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають, що мотивація – це процес стимулювання будь-кого до діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації [132, С. 384]. Г.В. Осовський, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський доводять що мотивація це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації [7, С. 192]. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Є.Б. Стародубцева говорять що мотивація це зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності во ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукування [6, С. 235]. І як свідчать проведені нами дослідження, на більшості вітчизняних підприємств керівники не

розмежовують систему мотивації та стимулювання, застосовуючи значно спрощені форми мотивування [100].

Таблиця 4.1

**Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників**

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

На наш погляд, треба відзначити що термін ”стимулювання праці” знаходиться в межах ”мотивації праці”, але ці терміни не є тотожними, не дивлячись на їх одновекторну направленість у бік розвитку підприємства. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві, найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу – як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу – як тактика організації праці. Теоретичні розробки та практичні реалії виокремлюють різноманітні підходи до удосконалення систем мотивації та стимулювання працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов’язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних, соціальних; склад яких наведено на рис. 4.4 [119, С. 256; 44, С. 376; 133].

Як бачимо, кількість методів є великою, а спектр дії дуже широкий, тому обсяг їхнього використання на діючих підприємствах обирається в залежності від багатьох чинників, найсуттєвішими з яких є: кількість персоналу та його структура, організаційна культура, поточні результати господарської діяльності, термін дії підприємства та перспективи його подальшого розвитку. Але реалії сьогодення свідчать що на більшості вітчизняних підприємств складається ситуація, коли існуюча система мотивації та стимулювання працівників є перепорою розвитку працівників і, як наслідок, усього підприємства. Наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення та поточна оплата праці існують скрізь, але часто вони призводять



до стабілізації організації праці, перешкоджають ініціативі, зупиняють прогресивні нововведення та обмежують коло працівників, які можуть стати рушійною силою динамічного розвитку підприємства. Тобто підприємство може мати сталі поточні результати господарської діяльності, сталий колектив, але його динамічного зростання не відбувається – не збільшується доля ринку на якому діє підприємство, не створюються філії, не опановуються нові технології, повільно оновлюється асортимент продукції.



Рис. 4.4. Класифікація та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах

Це різноманіття може бути об'єктивно обумовленим і пояснюється багатьма чинниками, вплив яких не можна ігнорувати, проте вона не виправдовує неефективність менеджменту підприємства. Чинники впливу на стан мотивації та стимулювання праці працівників нами пропонується навести згідно рівнів управління економікою (рис. 4.5).

На мегарівні, з боку світового господарства, в цілому, та зарубіжних країн зокрема, на долю підприємства хоча і опосередковано, але суттєво впливають такі чинники як: рівень життя та оплата праці за кордоном, стан трудової міграції в інших країнах, конкуренція на світовому ринку праці, кваліфікаційні вимоги до професій. У зв'язку з розвитком засобів комунікацій і транспорту,

вітчизняні працівники підприємств отримують велику кількість інформації про стан життя та праці в закордонних країнах. Ця інформація дає змогу порівняти їхні досягнення з потенційно можливими та формує психологічний і моральний настрій працівників, що обумовлює їхні подальші дії у формуванні своєї кар'єри. Зараз багато українських працівників мігрують за кордон у пошуках кращої долі головним чином не із-за відсутності роботи на батьківщині, а саме через недостатнє стимулювання їхньої праці. Так, за експертними оцінками зараз за межами України працює понад 5 млн її громадян [37]. Однак, треба враховувати і зворотній бік тиску мегасередовища – міграцію в Україну. Приблизна кількість трудових мігрантів в Україні налічується в межах 1 млн осіб [134]. Це вносить певні зміни у формування мотиваційного настрою вітчизняних працівників та призводить до втрати трудового потенціалу нашої країною.

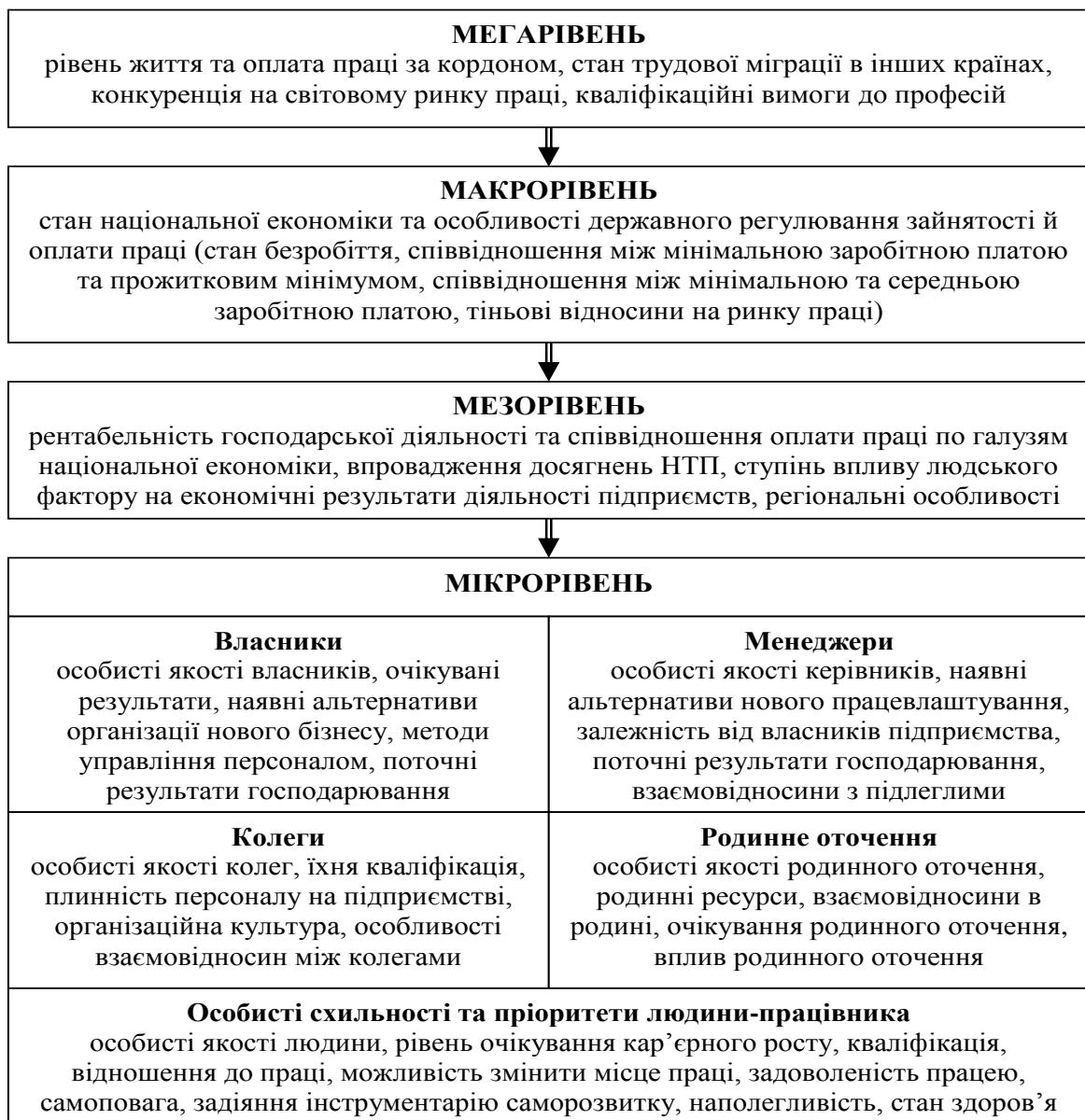


Рис. 4.5. Чинники впливу на мотивацію та стимулювання праці працівника підприємства

На макрорівні, в межах національної економіки, головними чинниками виступають загальний стан розвитку національної економіки та особливості державного регулювання зайнятості й оплати праці. Важливими питаннями які перебувають на постійному контролі суспільства є: стан безробіття, співвідношення між мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом, співвідношення між мінімальною та середньою заробітною платою, тінізація ринку праці, тощо. "За визначенням експертів Євросоюзу мінімальна зарплата має становити 2-2,5 прожиткових мінімумів і при цьому вона в більшості країн світу складає 35-40% від середньої" [130]. Але сучасні реалії оплати праці в Україні є незадовільними не тільки Європейським стандартам, а навіть очікуванням пересічних громадян. Тому треба відзначити, що стан вирішення існуючих проблем у галузі оплати праці є дуже повільним і залежить від загальної консолідації українського суспільства при одночасному створенні відповідних умов: певна спрямованість мегаекономічного оточення, адекватність і рішучість дій вищих державних службовців, підтримка держави з боку великого вітчизняного бізнесу.

На мезорівні, в межах міжгалузевих національногосподарських комплексів, товарних ринків і регіонів на мотивацію та стимулювання праці працівників вітчизняних підприємств головним чином впливає рентабельність господарської діяльності й співвідношення оплати праці по галузях національної економіки, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ступінь впливу людського фактору на економічні результати діяльності підприємств, регіональні відмінності у рівні життя та оплати праці. Нерівномірність визначених чинників суттєво впливає на стан мотивації та стимулювання праці на підприємствах і спричиняє значний перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами. Окрім цього сам вплив мотивації та стимулювання працівників по галузях різний. В тих галузях де результати господарювання більше залежать від кваліфікації та відношення до праці працівників, ніж від роботи технічного обладнання або технології виробництва, увага до мотивації та стимулювання персоналу приділяється значно більша.

Мікрорівень, який охоплює підприємство, як економічну систему, людину та її оточення, насамперед і формує систему мотивації та стимулювання праці працівників. Вплив, з одного боку, власників підприємства, менеджерів та колег, а з іншого боку, родинного оточення та особистих схильностей працівника, суттєво обумовлює відношення людини до праці. Треба розуміти що структура оплати праці (яка зараз є головним сучасним інструментом мотивації та стимулювання) з боку роботодавця суттєво відрізняється від структури оплати праці працівника. Якщо для працівника оплата праці майже завжди є тотожною заробітній платі, то для роботодавця оплата праці працівників завжди перевищує розмір нарахованої їм заробітної плати й іноді в декілька разів. Структура оплати праці роботодавця містить: заробітну плату, заохочувальні заходи, витрати на добір і розвиток персоналу, нарахування на заробітну плату в державні фонди соціального страхування. Тому великий розмір витрат на мотивацію та стимулювання праці частково пояснює позицію власників підприємства щодо небажання

поширювати систему мотивації та стимулювання праці яка по своїй суті передбачає фінансові витрати. Ця позиція підтримується і менеджментом підприємства. З боку менеджменту підприємства важливими є наступні чинники: особисті якості керівників, наявні альтернативи нового працевлаштування, залежність від власників підприємства, поточні результати господарювання, взаємовідносини з підлеглими. Колеги працівника своїми особистими якостями та кваліфікацією також суттєво впливають на поведінку кожного окремого індивіда, що обумовлює загальну плинність персоналу на підприємстві, стан організаційної культури та своєрідну конкуренцію на внутрішньофірмовому ринку праці. Родинне оточення також суттєво впливає на процес мотивування працівника. У родині людини-працівника існують родинні ресурси, взаємовідносини, рівень очікувань з боку родинного оточення стосовно долі їхнього чоловіка, дружини, доньки чи то сина. Це джерело тиску обов'язково має бути врахованою при розробці системи мотивації та стимулювання праці, тому що дієвість методів мотивації та стимулювання праці може бути для працівників різною та нівелюватися родинним оточенням. І до речі особисті схильності та пріоритети людини-працівника, які складаються з особистих якостей людини, рівня очікування кар'єрного росту, кваліфікації, відношення до праці, можливості змінити місце праці, задоволеності працею, самоповаги, задіяння інструментарію саморозвитку людиною, її наполегливості, фізичний стан, наявність сенсу життя – все це є індивідуальним. Тобто на поведінку людини-працівника впливає багато чинників, проте головним важелем мотивації та стимулювання є структура його доходів (рис. 4.6).

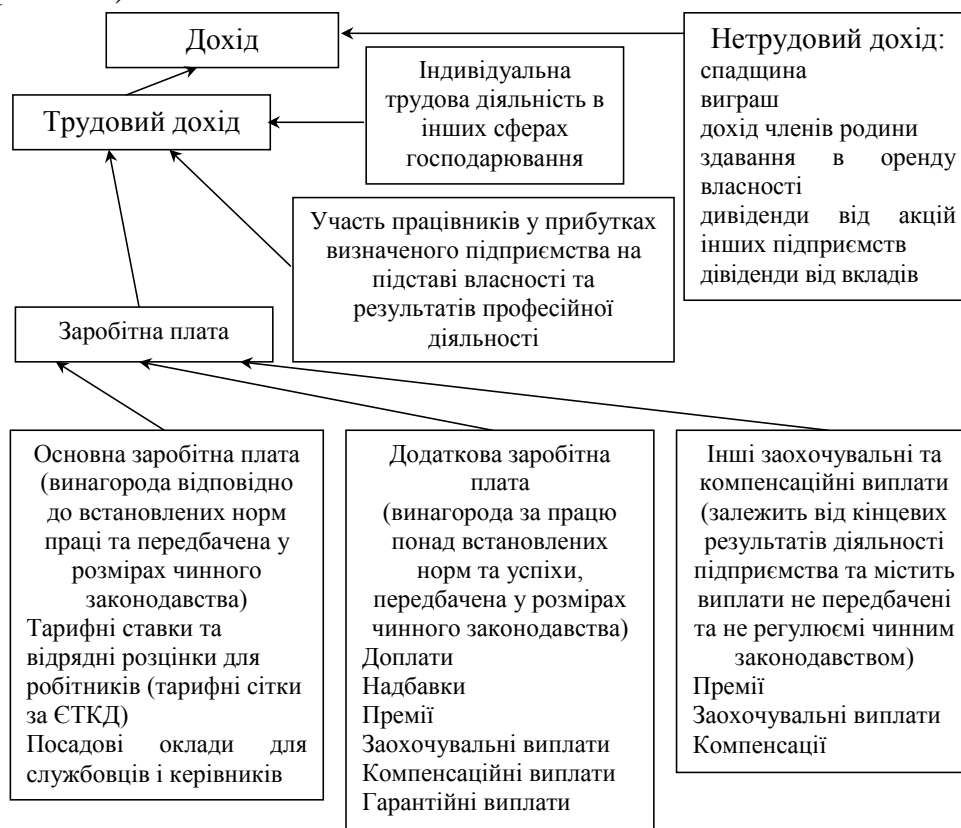


Рис. 4.6. Схема структури доходів людини-працівника

Структуру доходів людини-працівника можна навести у вигляді нетрудового та трудового доходу, який містить: заробітну плату, участь працівників у прибутках визначеного підприємства, індивідуальну трудову діяльність в інших сферах господарювання.

Незнання керівником структури доходів його підлеглих може призвести до величезних прямих і опосередкованих збитків для підприємства. Прямі збитки від помилок в організації мотивації та стимулювання праці на підприємстві можуть складатися з: браку у виробничому процесі, зниженні якості продукції, помилок в організації маркетингових і збутових дій, у фінансовій діяльності. До опосередкованих збитків можна віднести нереалізований трудовий потенціал підприємства – ситуацію коли працівники свідомо знижують свою продуктивність праці або взагалі звільняються з підприємства.

Вищенаведені чинники впливу на поведінку людини працівника розкривають складність розробки універсальної системи мотивації та стимулювання праці яка б забезпечила сталий розвиток вітчизняних підприємств. Суттєве відставання рівня життя населення в нашій країні та диспропорції в національному господарстві відносно економічно розвинутих країн у теперішній час не дозволяє досягти значного удосконалення систем мотивації та стимулювання праці на більшості вітчизняних підприємств. І навіть на провідних підприємствах, приклади збагачення праці, задоволення працею і оплатою праці, частіше за все стосуються не усього персоналу, а певного контингенту працівників. Лише окремі підприємства, які мають більш високі порівняно з іншими підприємствами прибутки, формують комплексну систему мотивації та стимулювання персоналу, яка забезпечує стаке підвищення ефективності господарської діяльності та захищає інтереси працівників. На значній кількості вітчизняних підприємств існують примітивні системи мотивації та стимулювання праці, які не призводять до динамічного росту підприємств у наслідок недовикористання трудового потенціалу працівників. У цій ситуації треба відзначити що загальне удосконалення систем мотивації та стимулювання праці на підприємствах яке призведе до покращення їх економічних показників та рівня доходу працівників можливе лише в умовах загального покращання мотивації та стимулювання праці в суспільстві (рис. 4.7).

Так, органам державної влади необхідно забезпечити комплекс заходів державного регулювання економіки щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання праці людини в суспільстві: узгодити законодавчі аспекти в сфері оплати праці, забезпечити нівелювання впливу регіональних чинників, вивести оплати праці з під впливу тіньової економіки та забезпечити постійний контроль стану оплати праці в державі.

Для загального покращання стану оплати праці в суспільстві необхідно забезпечити зміну відношення до мотивування праці людини в суспільстві. Для цього через діюче законодавство, заклади освіти, державні інститути необхідно розробити концепцію сталого суспільного розвитку, в якій пояснити необхідність праці людини, її вплив на суспільство та національну безпеку, а

також забезпечити державне гарантування сумлінної праці. Дієвість концепції сталого суспільного розвитку повинна ґрунтуватися на гідному мотивуванні праці людини протягом усього життя.

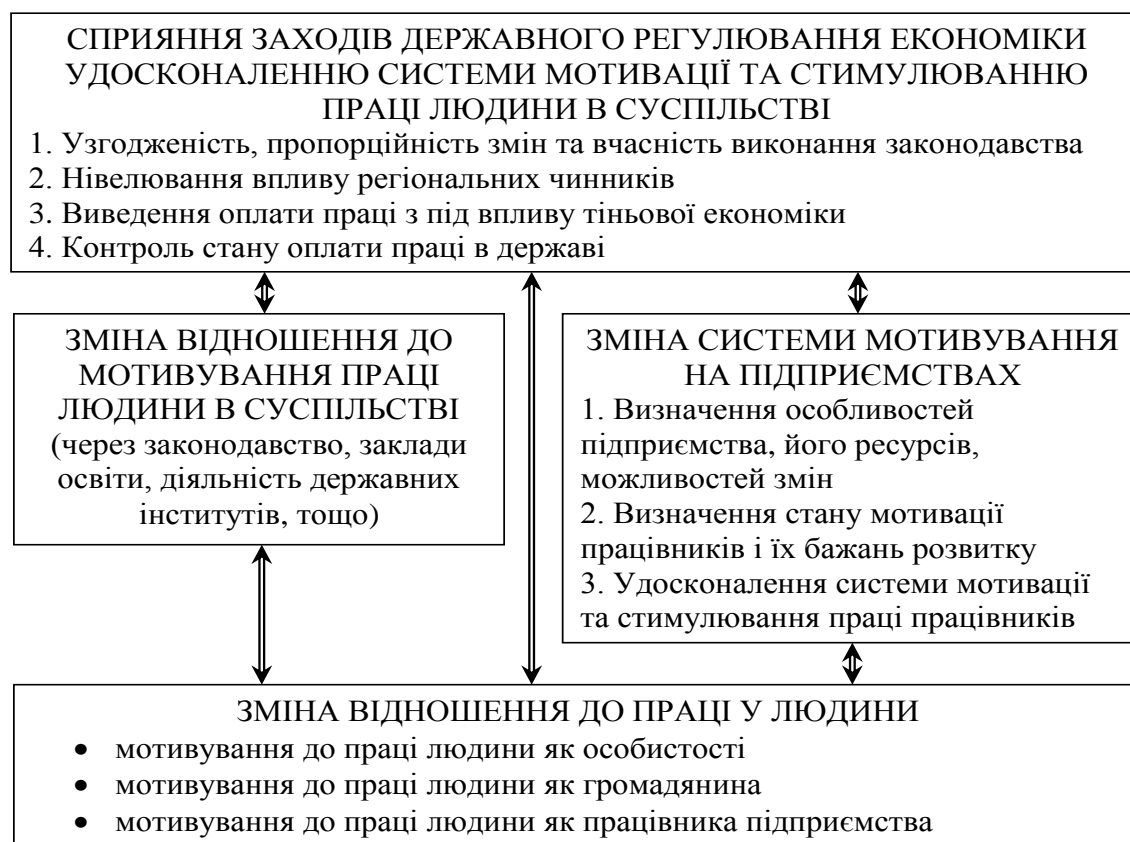


Рис. 4.7. Схема заходів покращання мотивації та стимулювання праці в суспільстві

Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах може бути досягнуто при наявності наступних умов: пожвавлення системи управління розвитком персоналу, заохочення розвитку ініціативи у персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників підприємства, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коректування системи мотивації, введення бонусної системи стимулювання якості праці. Відповідно заходи щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах можна ранжувати за трьома напрямками.

Перший напрям це формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці (погодинний внесок) та оплати результатів праці (відрядний внесок). Це треба зробити за допомогою додержання певних критеріїв: складання прозорої системи оплати праці; встановлення мінімальної та максимальної заробітної плати; врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та усього підприємства.

Другий напрям це формування системи розвитку персоналу завдяки навчанню, підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської

діяльності. Наприклад, ”у Японії видача премій за неефективні раціоналізаторські пропозиції носить повсюдний характер. Не без впливу цього раціоналізаторська робота там досягла гігантських масштабів. У багатьох фірмах на одного зайнятого доводиться 60-80 раціоналізаторських пропозицій в рік! Рядові робочі і службовці, що займаються раціоналізацією, вносять величезний внесок до науково-технічного прогресу японської промисловості. Більше половини раціоналізаторських пропозицій в Японії не несе економічного ефекту і кладеться на полку, проте гроші за них все одно виплачуються. Причину пояснює директор крупного заводу по виробництву кольорових телевізорів фірми «Шарп». Нагороджувати треба всіх раціоналізаторів, – сказав він, – інакше їх ентузіазм може згаснути. У нас були багато випадків, коли робочі після ряду невдач народжували дуже цінні ідеї, які принесли величезну користь фірмі. І взагалі отримати цінний метал без відходів і шлаків неможливо” [123, С. 269-270].

Третій напрямок це мотивування саморозвитку персоналу. Цей напрямок особливо актуальний в умовах сучасної світової динаміки, коли відбувається прискорення науково-технічного прогресу що призводить до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навичок. ”Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років” [99, С. 101]. В цих умовах власники підприємств не завжди можуть і бажають взяти на себе витрати щодо розвитку персоналу, тому і намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників. Так в Японії, на деяких фірмах, працівник протягом тижня повинен витратити 4 години робочого і 4 години особистого часу на підвищення своєї кваліфікації [123].

Впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах доцільно здійснювати у наступній послідовності: діагностика керівників на предмет бажання змін; діагностика персоналу на предмет бажання змін; комплексний аналіз ресурсів підприємства стосовно мотивації та стимулювання працівників; обговорення результатів досліджень у колективі; розробка нової системи мотивації та стимулювання працівників; впровадження нової системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві.

Внаслідок сприяння заходів державного регулювання економіки удосконаленню системи мотивації та стимулюванню праці людини в суспільстві, зміни відношення до мотивування праці людини в суспільстві, зміни системи мотивування на підприємствах повинна відбутися зміна відношення до праці у людини. Ці зміни потрібно спрямовувати в наступних площинах свідомості людей: мотивування до праці як особистості, мотивування до праці як громадянина, мотивування до праці як працівника підприємства. Позитивні зміни в мотивації та стимулювання праці в суспільстві призведуть до певного синергетичного ефекту, коли відбудеться взаємопосилення процесів: становлення особистості, родинних взаємовідносин, професійної та соціальної діяльності.

Ефективна організація системи розвитку персоналу є важливим чинником прогресивного розвитку вітчизняних підприємств. Її дієвість забезпечитиме система мотивування працівників яка і зміцнить трудовий потенціал підприємства. На сучасному етапі розвитку світової економіки, якому притаманні прискорення світової економічної динаміки, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформація ментальності, в суспільстві треба приділити більше уваги до умов праці людини. Рациональне забезпечення мотивування працівників підприємств в змозі підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств і це вимагає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій менеджмент персоналу. За прогнозами науковців США, у найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, а 1/3 – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання; розвиток кар'єри; підвищення кваліфікації.

Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль в досягненні цілей. Невипадково менеджмент професійним розвитком посідає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення: відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади; умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання; можливості просування працівників як у професійній, так і у службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки



працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим менеджмент персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем: розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід відмітити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не збігаються. Так, німецькі спеціалісти В.Бартц і Х.Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З точки зору найманого працівника – це підтримка на відповідному рівні фахової кваліфікації та придбання нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі. Слід пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Навчання спрямоване на загальний та інтелектуальний рівень. Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів у конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь у більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються: первинне навчання з врахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи; навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу; навчання з метою підвищення загальної кваліфікації; навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації; навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Згідно з законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу набуває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом спеціалістів, навчати їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що

професійний розвиток персоналу може забезпечуватись застосуванням різних напрямків і кожен з них є доцільним. Це може бути: відвідування короткотермінових курсів; вечірнє навчання; участь у громадських організаціях; відвідування аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь у семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

#### **4.3. Умови забезпечення якісного управління персоналом**

Розглянувши у попередніх підрозділах питання удосконалення системи управління персоналом та розробки системи розвитку персоналу, необхідно обов'язково визначити умови забезпечення якісного управління персоналом на підприємстві. На наш погляд, вони існують як на мікрорівні так і на макрорівні управління підприємством.

На рівні підприємства до умов забезпечення якісного управління персоналом відносяться: формування сприятливого соціального середовища, організація соціального партнерства, гуманізація праці, формування конструктивної організаційної культури [23;135-138].

Психологічний аспект людського фактору включає внутрішні сили поведінки, які спонукають людей до високої активності, приводять у рух їхні творчі потенціали. Управління людським фактором вимагає узгодження управлінських впливів із психологічними закономірностями поведінки людей.

Спробуємо розділити задачі, що розглядаються психологами і фізіологами на різних етапах трудового шляху колективу:

1. При прийомі на роботу головною метою психофізіологічних обстежень є відсіювання осіб, психічне і фізичне здоров'я яких не відповідають вимогам виробництва.
2. Для осіб, що пройшли добір, проводиться оцінка схильності до конкретних видів діяльності, видаються відповідні рекомендації. Потім періодично перевіряється правильність призначення на робочі місця, приймаються рішення про переведення окремих осіб на інші види робіт.
3. Регулярний моніторинг психофізіологічного стану працівників. Психологічна корекція і реабілітація.

Якщо перша і третя задачі традиційні і засновані на діагнозі, то друга забезпечує прогноз успішності діяльності на підставі непрямих вимірів психофізіологічних параметрів. В основі прогнозу лежить постулат про те, що індивідуальні розходження в діяльності працівників залежать, насамперед, від професійно важливих властивостей (професійно важливих якостей – ПВЯ).

У першому, грубому наближенні всі три задачі зводяться до алгоритму з простою геометричною інтерпретацією. У багатомірному просторі параметрів, що характеризують фізичне і психічне здоров'я людей, можна побудувати багатомірний прямокутний паралелепіпед, грані якого збігаються з границями норми за різними координатами. Той індивід, сукупність параметрів якого являє собою крапку всередині гіперпаралелепіпеда, визнається придатним для роботи. Якщо координата стану індивіда – поза нормою, він визнається

непридатним. Перевага такого алгоритму добору – у простоті, незалежності операцій по кожній координаті. Ціна простоти – значні помилки.

При вирішенні другої задачі границі норми (пороги бракування) за окремими параметрами звужуються, відповідно робітники області, у загальному випадку різні для різних професій, являють собою малу частину області загальної багатомірної норми. При цьому в число контрольованих додатково включаються параметри, пов'язані з особливостями професійної діяльності; розмірність простору контролю росте.

Наприклад, фізичне здоров'я людини можна характеризувати приблизно трьома сотнями параметрів, якщо врахувати усе, що доречно вимірювати, від температури тіла до результатів тонких біохімічних аналізів. Сюди ж варто додати результати психологічного тестування – 50-100 значень шкал, а також кілька десятків параметрів за підсумками фізіологічних обстежень. Контролювати всі нереально. Виникає проблема добору найбільш інформативних параметрів ПВЯ з великого числа можливих. Але універсального рецепта, як і єдиної методології добору ПВЯ, немає. Є випробувані й уточнені часом методики психофізіологічного добору для льотчиків, космонавтів і деяких інших (особливих) професій, що засновані на вивченні структури діяльності. При доборі (рекрутинзі) кадрів для відповідальних посад, де ставляться високі вимоги до особистих якостей, застосовуються різні тестові системи (“Служба персоналу”, “Професор” і т. ін.). Створена велика кількість галузевих методик добору персоналу (залізничний транспорт, атомна енергетика та ін.). Різноманітні тести професійної орієнтації використовуються службами зайнятості. У той же час нам не відомо жодного випадку, коли б будь – яка з методик була з достатньою суворістю верифікована, тобто перевірена на точність і на відповідність поставленій задачі.

Майкл Маркс, засновник компанії “Marcs and Spanser” стверджує, що “Ставлячи на перше місце людей, ви ніколи не зробите помилки, навіть у питаннях щодо грошей” [139]. Маються на увазі професійно підготовлені фахівці, яких треба відбирати ще в період навчання у школі. Кожна людина народжується зі своїми задатками, але мало хто знає, які вони. Задатки виявляються шляхом тривалого спостереження за людиною. Однак прискорити цей процес можна шляхом тестування. Профорієнтаційні тести являють собою спеціально підготовлені питання, у відповідях на які міститься інформація про задатки. Розглянемо два таких тести [140]. Тест Е.А.Клімова призначений для виявлення схильності людини до п'яти класів професій (видів діяльності). Це:

- Усі професії, пов'язані з рослинництвом, тваринництвом, лісовим господарством (клас 1 “людина- природа”);
- Усі технічні професії (клас 2 “людина- техніка”);
- Професії, пов'язані з обслуговуванням людей і спілкуванням з ними (клас 3 “людина-людина”);
- Професії, пов'язані з розрахунками, обчисленнями, вимірами, цифрами, знаками (клас 4 “людина – знак”);

- Усі творчі фахівці (клас 5 “людина – художній образ”).

Класична технологія тестування полягає в тому, що: випробувачі одержують текст із назвами 20 пар видів діяльності і мають вибрати тільки один з кожної пари, відзначаючи його знаком (наприклад, + ). Людей, які проходять випробування попереджають, що над відповідями не слід довго міркувати, однак час на прийняття кожного рішення не обмежується.

Другий тест “Карта інтересів” призначений для виявлення інтересів до наукових дисциплін (фізика, математика, і т. ін.), об’єктам діяльності (сільське господарство), видам діяльності (журналістика, сфера обслуговування, і т. ін.), всього 24 типам інтересів. Класична технологія: 1) дається карта з 144 запитаннями; 2) на кожне запитання повинна бути дана одна із трьох відповідей “Так”, “Ні”, “Не знаю”. За результатами відповідей усі класи інтересів ранжируються і виділяються два-три, що займають перші місця.

Методику тестування можна вдосконалювати шляхом використання сучасних комп’ютерних технологій. При комп’ютерному тесті питання формуються на екрані дисплея, а рішення (відповіді) вводяться в пам’ять комп’ютера за допомогою клавіатури, причому одночасно вимірюється час реакції випробувача на кожне поставлене запитання. Сукупність запитань являє собою стимульний матеріал, і питання, і завдання будемо називати стимулами. Кожне запитання – стимул має свій номер і свою кількість інформації, яку будемо вимірювати числом знаків у тексті запитання. Якщо число знаків (букв) дорівнює  $S$ , а номер запитання позначити числом  $k$ , то  $S(k)$  – стимульна функція. Стимульна функція являє собою математичний опис тесту.

У тесті Клімова 20 пар запитань, розподілених на 5 класів. Для їхнього опису введемо п’ять факторних функцій  $F_i(k)$ ,  $i=1, 2, 3, 4, 5$ . Факторна функція  $F_i(k)$  приймає значення 1, якщо  $k$ -е запитання належить до  $i$ -того класу професій. Для тесту Клімова факторні функції рівні:  $F_1(k) = 1$ , якщо  $k = 1, 3, 6, 10, 11, 13, 16, 20$ ;  $F_2(k) = 1, 4, 7, 9, 11, 14, 17, 19$ ;  $F_3(k) = 2, 4, 6, 8, 12, 14, 16, 18$ ;  $F_4(k) = 2, 5, 9, 10, 12, 15, 19, 20$ ;  $F_5(k) = 3, 5, 7, 8, 13, 15, 17, 18$ .

Запитання тесту розташовуються ліворуч і праворуч від екрана дисплея комп’ютера. Щоб описати їхнє розташування, введемо 5 функцій тесту (чи функцій ключа тесту) таким способом: якщо запитання належить до  $i$ -того класу і знаходиться ліворуч, функція  $\Phi_i(k)$  приймає значення +1, якщо запитання знаходиться праворуч, то -1. Функції тесту Клімова подані в табл. 4.2.

Для математичного описання результатів тестування введемо дві функції: 1) функцію рішень  $R(k)$ ; 2) функцію часу реакції  $T(k)$ . Якщо людина вибирає на  $k$ -ому кроці вид діяльності ліворуч, то він натискає на клавіатурі клавішу “стрілка вліво <” і в цьому випадку  $R(k)=1$ , якщо вибирає вид діяльності праворуч, то натискає клавішу “стрілка вправо >”, і в цьому випадку функції  $R(k)$  приписується значення  $R(k)=-1$ .

Функція часу реакції  $T(k)$  описує інтервал часу від моменту появи стимулу на екрані, до моменту натискання однієї клавіші прийняття рішень.

## Результати тестування

k	1	3	6	10	11	13	16	20
$\Phi_1(k)$	+1	-1	+1	+1	+1	-1	+1	+1
k	1	4	7	9	11	14	17	19
$\Phi_2(k)$	-1	+1	-1	+1	-1	+1	-1	+1
k	2	4	6	8	12	14	16	18
$\Phi_3(k)$	+1	-1	-1	+1	+1	-1	-1	+1
k	2	5	9	10	12	15	19	20
$\Phi_4(k)$	-1	+1	-1	-1	-1	+1	-1	-1
k	3	5	7	8	13	15	17	18
$\Phi_5(k)$	+1	-1	+1	-1	+1	-1	+1	-1

Результати тестування описуються двома функціями: функцією рішень  $R(k)$  і функцією реакції  $T(k)$ . Шляхом обробки можна одержати кількісні оцінки, що характеризують відношення людини до того чи іншого класу професій. Розглянемо задачу ранжирування класів діяльності шляхом обробки функції рішень  $R(k)$ . Будемо нараховувати по 2 бали за рішення, що збігається з ключем тесту. Збіг функції тесту і функції рішень описується виразом:

$$C(k) = 1 + \Phi_i(k)R(k),$$

який дорівнює 2, якщо  $\Phi_i(k)=1$  і  $R(k)=1$  і якщо  $\Phi_i(k)=-1$  і  $R(k)=-1$ . Якщо помножити  $C(k)$  на факторну функцію  $F_i(k)$  і просумувати від  $k=1$  до  $k=20$ , то одержимо сумарне число балів для  $i$ -того класу діяльності:

$$Q(i) = \sum_{k=1}^{20} [1 + \Phi_i(k)R(k)]F_i(k). \quad (4.1)$$

Побудувавши  $Q(i)$  у ряд від  $Q_{min}$  до  $Q_{max}$ , одержимо ранжирувану послідовність класів професій і їхні кількісні показники.

Функцію часу реакції  $T(k)$  і стимульну функцію  $S(k)$  використовуємо для вирішення таких задач. Для сумлінних людей очевидним є таке твердження: чим довший текст завдання (запитання), тим більший час реакції. Отже,  $S(k)$  і  $T(k)$  корельовані випадкові послідовності і їхній коефіцієнт кореляції може служити показником щирості (сумлінності) випробувача. Коефіцієнт кореляції оцінимо за формулою:

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{k=1}^{20} (S(k) - \bar{S})(T(k) - \bar{T})}{\sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{k=1}^{20} (S(k) - \bar{S})^2 \cdot \frac{1}{n-1} \sum_{k=1}^{20} (T(k) - \bar{T})^2}}, \quad (4.2)$$

де  $\bar{S} = \frac{1}{20} \sum_{k=1}^{20} S(k)$ ,  $\bar{T} = \frac{1}{20} \sum_{k=1}^{20} T(k)$  - середні значення стимульної функції і середній час реакції.

Якщо  $r$  мале, то результати не можна вважати надійними.

Час реакції  $T(k)$  складається з часу, що випробувач витрачає на читання тексту  $T_q(k)$ , і часу на обмірковування й ухвалення рішення  $T_o(k)$ , тобто  $T(k) = T_q(k) + T_o(k)$ . Якщо швидкість читання  $V_q$ , то можна записати:

$$T(k) = \frac{S(k)}{V_q} + T_o(k) \quad (4.3)$$

Розташовуючи вибірки вимірів  $S(k)$  і  $T(k)$ , оцінимо швидкість читання  $V_q$ . Визначимо середні значення ліворуч і праворуч у формулі (3.20):

$$\frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T(k) = \frac{1}{n V_q} \sum_{k=1}^n S(k) + \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_o(k). \quad (4.4)$$

Помножимо (4.3) на  $S(k)$  і визначимо середнє значення добутків:

$$\frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T(k) S(k) = \frac{1}{n V_q} \sum_{k=1}^n S^2(k) + \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_o(k) S(k). \quad (4.5)$$

Тому що випадкові величини  $S(k)$  і  $T_o(k)$  незалежні, той середній їхній добуток дорівнює добутку середніх. Отже,

$$\frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_o(k) S(k) = \bar{T}_o \cdot \bar{S} \quad (4.6)$$

$$\bar{S} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n S(k), \quad \bar{T}_o = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n T_o(k).$$

де

Ґрунтуючись на формулах (4.4) і (4.5) маємо систему з двох рівнянь з двома невідомими  $V_q$  і  $\bar{T}_o$ . Це

$$\bar{T} = \frac{1}{V_q} \bar{S} + \bar{T}_o \quad (4.7)$$

$$\overline{TS} = \frac{1}{V_q} \overline{S^2} + \bar{T}_o \cdot \bar{S} \quad (4.8)$$

Провівши розрахунки за формулами (4.6) та (4.7), одержуємо:

$$V_q^* = \frac{\overline{S^2} - (\bar{S})^2}{\overline{TS} - \bar{T} \cdot \bar{S}}, \quad \bar{T}_o^* = \bar{T} - \frac{\bar{S} [\overline{TS} - \bar{T} \cdot \bar{S}]}{\overline{S^2} - (\bar{S})^2}. \quad (4.9)$$

Оцінки швидкості читання, часу обмірковування, і прийняття рішень можна використовувати для непрямої оцінки здатності людини швидко приймати рішення.

Психологи вважають, що занепокоєння, невпевненість в ухваленні рішення вимагають більше часу на підготовку відповідей [112]. Швидкості обробки стимулів можна використовувати як вагові коефіцієнти до функції рішень. Середню швидкість обробки і прийняття рішень визначимо за формулою:

$$\bar{V} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n \left( \frac{S(k)}{T(k)} \right) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n V(k) \quad (4.10)$$

а як вагові коефіцієнти відношення  $q = V(k)/\bar{V}$ . Формулу для підрахунку балів (3.17) зведемо до виду:

$$Q_1(i) = \sum_{k=1}^{20} \left( \frac{V(k)}{\bar{V}} \right) [1 + \Phi_i(k)R(k)] F_i(k) \quad (4.11)$$

Показники (4.1) і (4.11) будуть трохи відрізнятися один від одного, при цьому показник (3.27) варто вважати більш надійним.

У виразі (4.1) і  $V(k)$ , і  $\bar{V}$  є випадковими величинами. Якщо виникають задачі порівняння показників різних працівників, то бажано, щоб вагові коефіцієнти були однаковими для всіх. Такі вагові множники можна сформулювати на основі рангів відповідей відповідно до правила: чим менше час реакції, тим вище ранг. Ранги обчислюються за формулою:

$$R_a(k) = \sum_{j=1}^n \text{sgn}(T(k) - T(j)), \quad (4.12)$$

де функція  $\text{sgn}(x) = 1$ , якщо  $x \geq 0$ ,  $\text{sgn}(x) = 0$ , якщо  $x < 0$ .

Як вагові коефіцієнти виберемо їхні логарифми:

$$q_i(k) = \ln[1 + R_a(k)]. \quad (4.13)$$

Формулу для підрахунку балів запишемо у виді:

$$Q_2(i) = \sum_{k=1}^{20} \ln[1 + R_a(k)] [1 + \Phi_i(k)] F_i(k) \quad (4.14)$$

Вимір часу реакції  $T(k)$  дозволяє ввести ще один показник, що побічно характеризує впевненість (чи невпевненість) людини. Таким показником може служити відносна величина розкиду часу реакції, що обчислюється за формулою:

$$\lambda = \frac{T_{\max} - T_{\min}}{\bar{T}}, \quad (4.15)$$

де  $T_{max}$  і  $T_{min}$  – максимальне і мінімальне значення вимірів часу реакції.

При порівнянні двох працівників із приблизно однаковими рангами класів діяльності більш надійними результатами тестування будуть у того, у кого показники розмаху менші.

По розроблених алгоритмах була реалізована програма і перевірена її працездатність.

Існують безліч цілком відповідальних занять, де потрібні не особливі здібності і незвичайне здоров'я, а певний набір психофізичних характеристик. Наприклад, за пультом ядерного реактора не може працювати ні професіонал з великою тягою до експериментування (інженер-винахідник), ні людина, яка не терпить монотонності, ні байдужий до всього працівник.

Психофізіологічне тестування залишається єдиним способом прогнозування професійної придатності для осіб, що проходять добір на роботу, – іншої інформації часто просто немає. Тут важливо і те, наскільки вдало підібрана батарея тестів, і те, на скількох строго розраховані правила прийняття рішень.

Психофізіологічна схильність людини до виконання будь-якої роботи зовсім не означає, що вона цілком реалізує свій потенціал. Працівник повинен бути здатний виконувати дану роботу і хотіти виконувати її. Тільки колеги можуть міркувати про навички і здібності працівника, про його роботу в реальних, часом небезпечних і нестандартних ситуаціях, що неможливо імітувати, і можуть дати відповідь, наскільки виявив себе працівник при виконанні своїх виробничих завдань.

В арсеналі вітчизняних психологів і фізіологів накопичено безліч методів і засобів, що сприяють гуманізації виробничих стосунків, збереженню психічного і фізичного здоров'я людей у сформованих умовах. Якщо в Японії позапланова зупинка реактора АЕС відбувається один раз у кілька років [141-142], і просто немає місця виробничим подвигам, то у нашій країні слід забезпечувати постійну професійну, психологічну і фізичну підготовку персоналу до роботи в позаштатних ситуаціях.

Задача найближчого майбутнього полягає в тому, щоб узгоджено розвивати роботи з усіх напрямків, пов'язаних з управлінням персоналом, на основі системного підходу і сучасних аналітичних методів.

Для того щоб ефективно організувати розвиток персоналу, керівнику необхідно знати характер працівників, темперамент, властиві їм методи дії взагалі, бути обізнаним про можливості розвитку кожної людини у бажаному напрямку. Треба враховувати що людина протягом свого життя змінюється. У цьому зв'язку вивчення стилю і методів керівництва є необхідним для розвитку відповідних якостей у керівника для того, щоб створювати умови для ефективного управління. Усе це націлює керівника на облік індивідуально-психологічних особливостей своїх підлеглих, тобто на індивідуальний підхід.

Для ефективного управління підлеглими керівник повинен уміти володіти собою – своєю поведінкою, своїм настроєм, своїми емоціями. Управління собою базується насамперед на об'єктивній оцінці своїх здібностей і наявних



знань у певній галузі. Необхідність в управлінні собою виявляється постійно в процесі повсякденної життєдіяльності, дозволяє людині реалізувати себе як особистість, тобто домагатися намічених рубежів, стабільно йти до мети. Слід розуміти, що в ідеалі менеджер повинний бути лідером, проте не кожний лідер може мати спроможності керівника.

Кожен керівник повинен застосовувати дієвий стиль керівництва. Стиль керівництва – це сукупність характерних методів, прийомів і дій менеджера щодо впливу на підлеглих йому працівників для більш ефективного досягнення цілей організації. На стиль керівництва впливають природні якості особистості, відповідне оточення, рівень підготовленості, стаж роботи. Формування стилів керівництва обумовлено об'єктивними і суб'єктивними чинниками. Зараз відомі три підходи до формування теорії лідерства, що визначають основні засади та стилі ефективного керівництва: підхід із позицій особистих якостей керівника, поведінський підхід, ситуаційний підхід. Традиційно виокремлюють два полярні стилі (авторитарний та ліберальний) та багато комбінованих стилів керівництва (система стилів керівництва Р. Лайкерта, стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутона, стилі керівництва на засадах компромісу інтересів О. Кузьміна та В. Гладунського, ситуаційна модель стилів керівництва Ф. Фідлера, ситуаційні стилі керівництва т. Мітчела і Р. Хауса, ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, ситуаційна модель використання стилів керівництва для прийняття рішень В. Врума та Ф. Йеттона, підхід до керівництва на засадах вертикальних попарних зв'язків Д. Гріна і т.д.) [143].

На сьогодні успішне функціонування будь-якого підприємства пов'язане з якісним управлінням персоналом. Підприємство – це перш за все люди (людський потенціал), що воно вимагає передусім забезпечення кваліфікованими кадрами, створення сприятливих умов для раціонального використання знань, умінь, навичок та досвіду працівників, удосконалення системи мотивації та об'єктивної оцінки персоналу. Проблема забезпечення ефективної роботи полягає у розумінні того, що людина – це не просто головний стратегічний ресурс, а жива натхненна істота, яка самостійно приймає рішення, має власну точку зору і т. ін. Тому, ставиться задача запобігти помилкам в оцінці результатів роботи персоналу, які не тільки не стимулюють до покращення праці, але й руйнують трудовий потенціал людини.

Як показник, який являє собою сукупність властивостей процесу праці, характеризує результати трудової діяльності та відповідну організацію роботи персоналу, доцільно виділити якість праці. Огляд проведеного аналізу у першому розділі обґрунтовує актуальність, багатоаспектність, глибоку змістовність цієї категорії оцінки результатів діяльності. Але поряд з цим, виявлена недостатність уваги і з боку наукових розробок, і з боку практичного ігнорування діяльності підприємств, орієнтованих на світовий ринок продукції. На цій підставі зроблено висновок, що проблемний аспект оцінки якості праці потребує врахування спектру факторів, що впливають на відтворення, розвиток багатогранної людської особистості та підтримують розкриття трудового потенціалу.

Проведений аналіз теоретичних основ існуючих методик оцінки якості праці та виявлення особливостей кожної з них висуває необхідність підкреслити їхню доцільність у використанні при оцінці персоналу підприємства, для якого вони були розроблені. Подібними рисами в існуючих підходах до визначення показників якості праці слід визначити: орієнтир на кінцеві результати (прибуток, конкурентноздатність продукції і т. ін.) без врахування глибоких якісних факторів антропоцентричного напрямку; ігнорування інтелектуальних, психологічних, творчих особливостей працівників; в основному застосовані методики оцінки якості праці приймають до уваги факт наявності недоліків та досягнення норм виконання плану; оцінку та стимулювання праці тільки основних категорій персоналу (наприклад, технологів). Одним із основних недоліків слід підкреслити – неможливість застосування цих методик для підприємств, що особливо потребують працівників-професіоналів, від яких саме залежить безпека функціонування об'єктів стратегічно важливих для економіки кожної держави.

Рівень якості праці, досягнутий на конкретному виробництві, слід підтримувати повсякденно у виробничих ситуаціях, що реально складаються. Така здатність виявляється як рівень якості праці на окремому робочому місці, на виробничій ділянці, цеху, в цілому на підприємстві. Найбільш доцільний рівень якості праці виражається в точному досягненні намічених результатів з найменшими виробничими витратами.

У діючому виробництві перехід роботи в іншу якість здійснюється тільки у зв'язку з докорінною видозміною технологічного процесу або оновленням обладнання, тобто зі зміною якості праці. Тому досягти підвищення рівня якості праці – означає вплинути на основні чинники трудового процесу.

Рівень якості праці зумовлений впливом таких чинників, як технічна оснащеність робочого місця, умови праці, техніка безпеки, наукова організація праці, кваліфікація працівників, соціально-психологічний клімат в колективі та ін. Тому, на підприємствах повинні регулярно здійснюватися заходи щодо навчання і перепідготовки кадрів, економічного і морального стимулювання підвищення кваліфікації працівників, впровадження методів наукової організації праці, постійного поліпшення умов праці, дотримання вимог техніки безпеки.

Оцінка якості праці як передумова у розкритті трудового потенціалу особистості залежить насамперед від оптимальних можливостей окремої людини, існуючого та реалізованого потенціалу, потенційної здатності до праці, що виявляються у: психофізіологічній відповідності (стан здоров'я, статеві-вікові характеристики і т. ін.); освітньо-професійному рівні (професійні знання, вміння, кваліфікація, загальноосвітній рівень); духовно-творчому потенціалі (творчі здібності, рівень культури (спосіб діяльності людини відповідно до її здібностей та схильностей), спрямованість інтересів і т. ін.); ціннісні орієнтації.

Впровадження нових трудових процесів, найпередовіших технологій, застосування новітніх технічних засобів, економне використання сировини та матеріалів залежать від трудового потенціалу персоналу. Підвищення вимог до

рівня знань, творчості, професіоналізму, нових ціннісних орієнтацій, духовного вдосконалення сприяють не тільки забезпеченню відповідності можливостей працівників науково-технічному розвитку, але й дозволяють отримувати ефективні, якісні та високі результати діяльності підприємства.

Таким чином, первинною складовою забезпечення якісної роботи є виявлення, підтримка, розвиток трудового потенціалу окремого працівника з урахуванням притаманних йому особистих рис.

Забезпечення якісної трудової діяльності неможливе без виділення в окрему категорію факторів організаційних факторів. У процесі створення умов для росту професійно-кваліфікаційної підготовки, раціонального розділу та кооперації праці, забезпечення стабільності кадрів, об'єктивності оцінки праці і т. ін. переслідується насамперед задача сприяння активності персоналу, посиленню його потенційних можливостей, підвищенню професійної компетенції в умовах розвитку передових технологій, запобіганню процесу старіння знань. Тому, виникає потреба у забезпеченні професійного відбору кадрів у аспекті відповідності психофізіологічних особливостей, професійно-кваліфікаційного рівня вимогам обраної професії. Одним із розповсюджених механізмів вирішення зазначеної проблеми є використання тестування у вигляді сучасних психометричних методик.

На формування працівника як особистості впливає органічне поєднання професіоналізму, його комунікабельності з вмінням підтримувати соціально-психологічний клімат у колективі. Розкриттю у повній мірі трудового потенціалу сприяє саме соціальна компонента, яка передбачає активізацію інтелектуальних, соціальних, творчих та духовних здібностей працівників в аспекті розкриття їхньої мотиваційної діяльності, поведінки у колективі, взаємовідносин.

За сучасних умов особливого значення набувають фактори, що зумовлюють мотивацію праці персоналу. Якість праці прямо пропорційно залежить від її мотиваційної компоненти. Тому, слід забезпечувати відповідними заходами привабливість праці, підвищувати почуття обов'язку та прагнення до отримання якісних результатів. Це стосується передусім створення умов стимулювання у вигляді надбавок, доплат, компенсацій, премій. У досягненні високоякісної та високопродуктивної роботи не слід ігнорувати і моральну складову діяльності. У наш час непередбачених ситуацій в економіці, це може бути чи не основною рушійною силою у підтриманні ефективної роботи підприємств. Зосередження уваги на значущості та змістовності виконуваної роботи, реалізації творчого потенціалу, виділенні заслуг у вигляді усних подяк, грамот і т. ін. зумовлює активізацію якісної роботи працівників.

Раціональний, ефективний вибір методів мотивації та їхня реалізація у конкретних умовах повинні базуватися на розкритті всього спектру мотиваційного ставлення до праці та створювати умови для формування професіоналізму і творчого вдосконалення, забезпечення всебічного гармонійного розвитку особистості працівника.

Умови праці не можуть розглядатися за межами сприяння якісній праці. Якщо мотиваційні фактори можна вважати внутрішніми чинниками у покращенні роботи персоналу, то умови праці – це складові зовнішнього оточення. Такі групи факторів виробничого середовища як фізичні, хімічні, біологічні не повинні перевищувати встановлені гранично припустимі норми. Крім того, на працездатність людини впливає стан робочих місць, а саме ергономічна відповідність. Тому при забезпеченні робітника якісними засобами праці керівництво повинне враховувати рівень напруженості та тяжкості праці у їхньому застосуванні на робочому місці відповідно до психофізіологічних особливостей працівника. Узгодження вимог робочого місця та індивідуальних характеристик умови праці потребують уважного ставлення та відповідного регулювання з метою збереження працездатності та високого рівня продуктивності праці.

Комплексно структурувати складові зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на якість праці, пропонується на основі побудови діаграми Ісікава. Перевагами застосування цього “інструмента контролю за якістю” є [70;108]: виявлення спектру факторів, що впливають на об’єкт аналізу; визначення причинно-наслідкових взаємозв’язків; представлення у вигляді графічно упорядкованої схеми “риб’ячого скелету”; визначення вагомості факторів в залежності від рівня упорядкованості; забезпечення правильної підпорядкованості та взаємозалежності факторів; легкість читання та наглядності зображення діаграми; універсальний засіб у вирішенні найрізноманітніших виробничих задач; гарантованість професіоналізму побудови забезпечується висококваліфікованими експертами; застосування творчого пошуку та системного мислення; забезпечує комплексне вирішення поставленої задачі; підбір експертів, який ґрунтується на оцінці їхньої компетентності – основна умова повноцінності відбору факторів.

Побудова діаграми Ісікава містить такі етапи: до центральної горизонтальної стрілки як об’єкту аналізу спрямовані первинні вектори, що мають підпорядковані їм вектори другого порядку, що більш детально розкривають складові основних т. ін. чинників; при необхідності додаються розгалужені вектори третього, четвертого і т. ін. порядків, до тих пір, поки на діаграмі не будуть враховані усі фактори, що впливають на об’єкт аналізу, при умові їхньої співпідпорядкованості і взаємозалежності.

Необхідною умовою об’єктивності діаграми Ісікава є підтвердження достовірності прийнятих рішень за допомогою використання евристичних методів. Пропонується ввести в механізм оцінки якості праці один із популярних методів формування групової експертизи – метод Дельфі, відомого як експертний метод аналізу. Назва його походить від дельфійських мудреців, які славилися у давнину передбаченням майбутнього.

Експертний метод аналізу застосовується не при вирішенні структурованих та частково структурованих проблем, а саме для задач, що характеризуються невизначеністю, неможливістю застосування кількісного аналізу, високим ступенем залежності від непередбачених факторів.

Обґрунтування вибору методу Дельфі базується на об'єктивності отриманих результатів та таких його особливостях як: анонімність у викладенні власних поглядів; використання зворотного зв'язку у підтвердженні достовірності попередніх опитувань; точність і надійність прогнозу, що забезпечується статистичною обробкою отриманих даних.

Процедура проведення за методом Дельфі експертного аналізу факторів, які впливають на оцінку якості праці, містить такі етапи [144]:

1. Етап: 1.1. Формується експертна група фахівців з достатнім знанням об'єкта аналізу і глибоким розумінням взаємодії та впливу на нього сукупності факторів; важливий момент етапу – якісний та кількісний склад групи; характерними рисами кожного члена групи мають бути: компетентність, креативність, конформізм, аналітичність і широта мислення, високий рівень ерудиції, здатність перспективно мислити, відсутність суб'єктивізму і т. ін.; 1.2. Призначається керівник групи, який узагальнює отримані результати; 1.3. Розробляється анкета достатньо об'ємного переліку можливих факторів, що чинять вплив на об'єкт аналізу.

2. Етап: 2.1. Проводиться первинна обробка результатів; 2.2. Керівником експертної групи надається друга оброблена анкета, що вже не містить відсіяних факторів; 2.3. Подібна процедура проводиться з другою анкетною; 2.4. В результаті отримаємо остаточну низку найбільш вагомих факторів, що чинять суттєвий вплив на об'єкт аналізу.

Аналіз закінчується третім етапом – побудовою діаграми Ісікава.

Наступний крок – визначення значущості факторів, що ввійшли на думку експертної групи до складу найвагоміших чинників, які впливають на об'єкт аналізу.

Кожний експерт анонімно з переліку існуючих чинників відповідної гілки оцінки об'єкта аналізу відбирає на його думку значущості і надає відповідну бальну оцінку, що дозволить аргументувати свій вибір відповідною вагомістю оцінки. Цей етап проводиться у 3-4 тури і приймаються до уваги ті рішення, що набрали не менше 75 % голосів експертів.

Далі проводиться ранжирування відібраних факторів, тобто послідовне розміщення по мірі спадання їхньої значимості. Найгірший ранг мають ті фактори, проти рангової оцінки яких ставиться прочерк. Якщо фактор відсутній, то  $R=n$ , при двох відсутніх факторах ( $n-n_j=2$ ) –  $R=n-0,5$ ; при трьох відсутніх факторах ( $n-n_j$ )  $R=n-1$  і т. ін. Експерти заповнюють відповідно складену таблицю, що відображає результати проведеного аналізу. Кінцевий етап полягає у проведенні статистичного опису оцінок, відокремленні найбільш значущих результатів та виявленні узгодженості експертів шляхом застосування математичного інструментарію, у вигляді розрахунку: середньої суми рангів, коефіцієнту значущості кожного з факторів, відносної вагомості значущих факторів, коефіцієнта конкордації, критерію Персона ( $\chi_p^2$ ), та ін. [145]. Отримане розрахункове значення ( $\chi_p^2$ ) порівнюється з критичним ( $\chi_k^2$ ). Якщо  $\chi_p^2 > \chi_k^2$ , то це означає, що за прийнятим рівнем

значущості ( $\alpha$ ) значення коефіцієнта конкордації ( $W$ ) не випадкове і думки експертів узгоджені.

Таким чином, отримана схема впливу факторів на якість праці та обґрунтування проведеного ранжирування експертами підтверджують надійність отриманих результатів та можливість використання побудованої діаграми Ісікава для вирішення відповідних задач.

Для впровадження на практиці запропонованого методологічного підходу до ранжирування факторів такого об'єкту оцінки як якість праці була обрана експертна група з управлінського складу оперативно-диспетчерської групи Дніпропетровських електричних мереж та науковців Дніпропетровського національного університету у складі 7 чоловік, з додержанням усіх необхідних вимог при відборі членів експертної групи.

Комплексно структуровані складові зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на якість праці подані на рис.5.1.

Хід проведення дослідження продемонструємо на прикладі оцінки спектру факторів, що експерти віднесли до вектора “трудоий потенціал”. У вказану групу було включено: психофізіологічні характеристики ( $x_1$ ), професійні знання і вміння ( $x_2$ ), кваліфікація ( $x_3$ ), рівень освіти ( $x_4$ ), ціннісні орієнтації ( $x_5$ ), комунікабельність ( $x_6$ ), творчі здібності ( $x_7$ ), рівень культури ( $x_8$ ), спрямованість інтересів ( $x_9$ ).

Визначено, що найбільш значущими серед факторів, що впливають на трудоий потенціал персоналу оперативно-диспетчерської служби (ОДС), є такі як психофізіологічні характеристики ( $x_1$ ), професійні знання і вміння ( $x_2$ ), кваліфікація ( $x_3$ ), рівень освіти ( $x_4$ ), комунікабельність ( $x_6$ ).

Розрахуємо коефіцієнти значущості:

$$k_{1,0} = \frac{7 \cdot 9 - 11}{7 \cdot 9 \cdot 5 - 79} = 0,22; \quad k_{2,0} = \frac{7 \cdot 9 - 9}{7 \cdot 9 \cdot 5 - 79} = 0,23; \quad k_{3,0} = \frac{7 \cdot 9 - 12}{7 \cdot 9 \cdot 5 - 79} = 0,22;$$

$$k_{4,0} = \frac{7 \cdot 9 - 29}{7 \cdot 9 \cdot 5 - 79} = 0,14; \quad k_{5,0} = \frac{7 \cdot 9 - 18}{7 \cdot 9 \cdot 5 - 79} = 0,19.$$

Відносну вагомість значущих факторів:

$$\partial_{1,0} = \frac{0,22}{0,14} = 1,57; \quad \partial_{2,0} = \frac{0,23}{0,14} = 1,6; \quad 0,23/0,14 = 1,6; \quad \partial_{3,0} = \frac{0,22}{0,14} = 1,57; \quad \partial_{4,0} = \frac{0,14}{0,14} = 1,00;$$

$$\partial_{5,0} = \frac{0,19}{0,14} = 1,36.$$

Якщо оцінки різних факторів окремими експертами однакові, то розраховується значення коефіцієнта  $T_j$ :

$$T_1 = \frac{1}{12((2^3 - 2) + (2^3 - 2))} = 1; \quad T_2 = \frac{1}{12((3^3 - 3) + (2^3 - 2))} = 2,5;$$

$$T_3 = \frac{1}{12((2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2))} = 1,5; \quad T_4 = \frac{1}{12((2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2))} = 1,5;$$

$$T_5 = \frac{1}{12((2^3 - 2))} = 0,5.$$

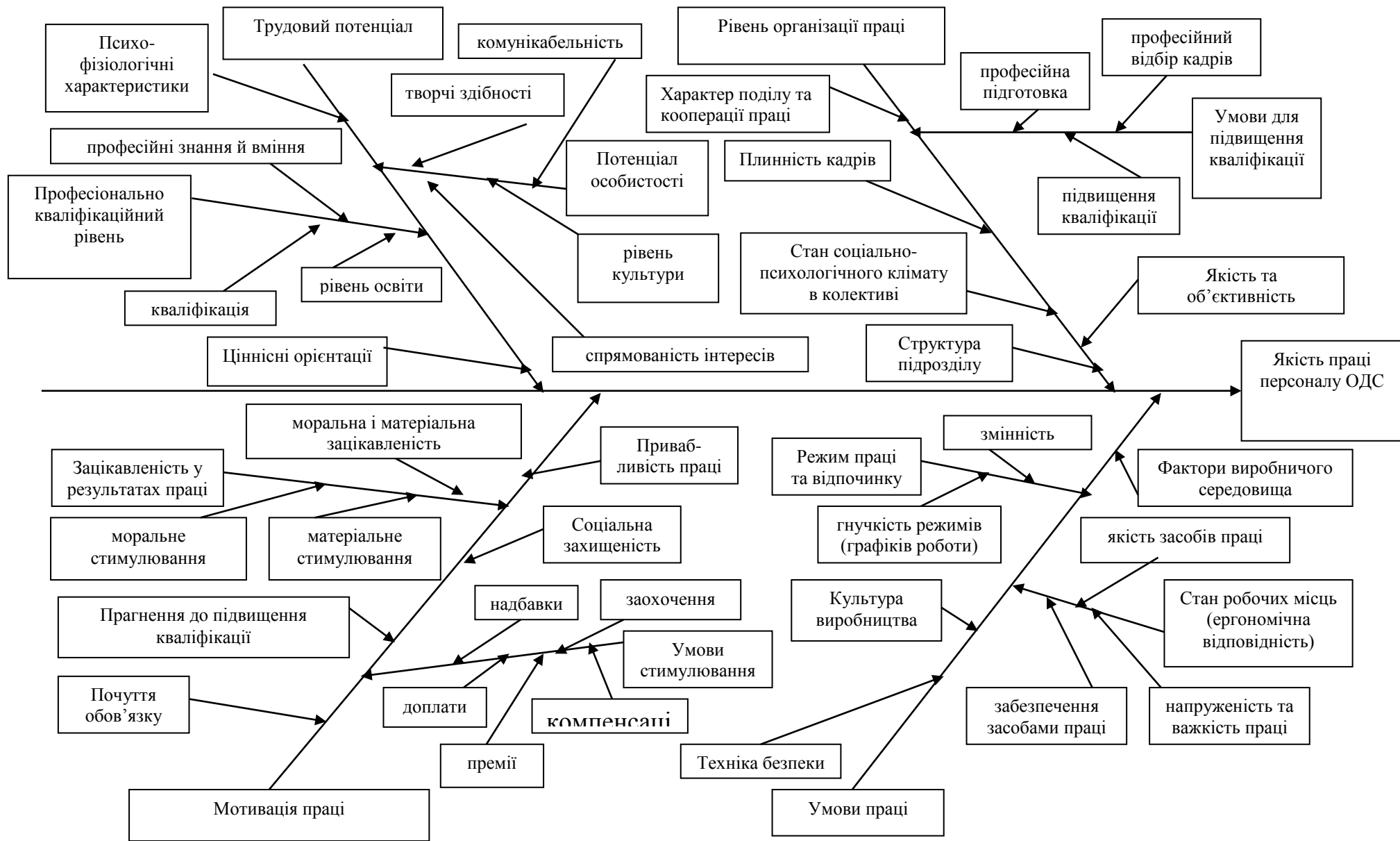


Рис. 5.1. Схема факторів, які впливають на якість праці персоналу ОДС

На основі цих розрахунків визначимо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{2418,9 \cdot (12 \cdot 7^2 \cdot (9^3 - 9) - 7 \cdot 11,5)}{9^3} = 0,85$$

Для підтвердження істотності коефіцієнта конкордації або перевірки істотності зв'язку думок експертів, використаємо критерій Пірсона:

$$\chi_p^2 = 0,85 \cdot 7 \cdot (9-1) = 47,6.$$

При числі ступенів вільності  $\nu = 9-1=8$ , отримане розрахункове значення  $\chi_p^2 = 47,6$  перевищує критичне значення  $\chi_k^2 = 15,51$  (перевірено за таблицею “критичні значення  $\chi_k^2$ ” [146-147]). Це означає, що при прийнятому рівні значущості ( $\alpha=0,05$ ) і числом ступенів вільності ( $\nu=8$ ) з ймовірністю 0,95 значення  $W=0,85$  не випадкове і можна стверджувати, що думки експертів узгоджені.

Аналогічно був проведений аналіз з інших векторів діаграми Ісікава, що дало можливість подати одержані оцінки факторів у вигляді діаграми та забезпечити глибоку і детальну інформаційну базу для подальшого дослідження якості праці (рис.5.2).



Рис. 5.2. Пелюсткова діаграма факторів, що впливають на якість праці персоналу ОДС

На етапі визначення значущості кожного з факторів отримано такі результати щодо чинників, які можна було б відсіяти в процесі експерименту для: трудового потенціалу – ціннісні орієнтації, творчі здібності, рівень культури, спрямованість інтересів; рівень організації праці – характер розподілу та кооперації праці, плинність кадрів, структура підрозділу, якість та об'єктивність нормування праці; мотивація праці – моральне стимулювання, прагнення до підвищення кваліфікації, привабливість праці, почуття обов'язку, доплати, заохочення; умови праці – культура виробництва, змінність, фактори виробничого середовища.



Найвагомішими виявилися такі фактори як професійні знання й вміння, кваліфікація, психофізіологічні характеристики, професійний відбір кадрів, професійна підготовка та підвищення кваліфікації, стан соціально-психологічного клімату в колективі, матеріальне стимулювання, соціальна захищеність, надбавки, премії, якість засобів праці, гнучкість режимів, техніка безпеки роботи, напруженість та важкість праці.

Для підтвердження однастайності членів експертної групи був розрахований коефіцієнт конкордації. При дослідженні було встановлено, що коефіцієнт конкордації для факторів, що впливають на: трудовий потенціал дорівнює – 0,85; рівень організації праці – 0,92; 3) мотивацію праці – 0,97; умови праці – 0,91. Перевірка за критерієм Пірсона дала такі результати:

а)  $\chi^2_{p2}=0,92 \cdot 7 \cdot 8 - 1 = 45,08$ ; ( $\alpha=0,05$ ,  $v=8$ ,  $\lambda^2_{\kappa}=14,07$ );

б)  $\chi^2_{p3}=0,97 \cdot (11-1) = 67,9$ ; ( $\alpha=0,05$ ,  $v=8$ ,  $\lambda^2_{\kappa}=18,31$ );

в)  $\chi^2_{p4}=0,91 \cdot (8-1) = 44,59$ ; ( $\alpha=0,05$ ,  $v=8$ ,  $\lambda^2_{\kappa}=14,07$ ).

Це дає підстави стверджувати з ймовірністю 0,95, що значення коефіцієнта конкордації не випадкове і думки експертів узгоджені.

Таким чином, в ході проведеного дослідження отримано спектр факторів, що найбільше впливають на якість праці персоналу ОДС, обґрунтована надійність результатів шляхом застосування методу експертного аналізу [148].

Для оцінки спектру виявлених нашими дослідженнями факторів недостатньо інформації, яка надається відповідними відділами підприємства. Щоб вирішити цю проблему був запропонований і застосований комплекс тестів для окремих категорій факторів з використанням відповідного психологічного інструментарію [149-152], а саме для оцінки: психофізіологічного стану – тест ММПІ, тест Люшера, тест Айзенка; ціннісних орієнтацій – методика “Ціннісні орієнтації” М.Рокича; спрямованість інтересів – тест Клімова; комунікабельність – тест Айзенка, тест “Ваш стиль спілкування”, методика вивчення комунікативного та організаційного вміння; рівень культури – тест “Вміння слухати”, тест “Конфліктна Ви особистість?”; творчі здібності – тест “Який Ваш творчий потенціал?”; зацікавленість у результатах праці – тест “Мотивація до успіху”.

Запропонований сучасний підхід до оцінки якості праці дає можливість виявити найбільш важливі фактори, яким доцільно приділяти першочергову увагу при покращенні якісного управління персоналом завдяки ранжируванню та оцінці значущості шляхом експертного аналізу [153].

Дослідження умови забезпечення якісного управління персоналом на рівні національного господарства свідчить про наявність низки проблем які перешкоджають підвищенню ефективності господарської діяльності підприємств, що у свою чергу обумовлено об’єктивними та суб’єктивними причинами [154]. До головних об’єктивних проблем на макрорівні управління економікою, які чинять істотний вплив на діяльність підприємств, треба віднести: відсутність політичної консолідації суспільства (невизначеність наряду національної ідеї розвитку, протиріччя між регіонами України, швидкі

зміни у зовнішньоекономічному курсі); суттєве поширення впливу тіньової економіки та неринкових інструментів в усіх галузях національного господарства; неузгодженість та непропорційність змін: заробітної плати населення, цін на сировину, готові вироби, послуги, ПЗМ, вартості житла та тарифів на комунальні, транспортні, банківські та інші послуги. До суб'єктивних проблем, які існують у тій чи іншій мірі на вітчизняних підприємствах, можна віднести: зниження обсягу виробництва, непродуктивне завантаження виробничих потужностей, ресурсо- та енергомістке виробництво, повільне оновлення основних фондів, мала кількість нових підприємств, забруднення навколишнього середовища, зниження якості продукції.

Саме тому, в умовах тривалої політичної та економічної кризи в Україні, під впливом особливостей поведінки економічно активної частини населення та фактично існуючих проблем у сфері зайнятості відбувається збільшення кількості суб'єктів господарювання, які заради економії ресурсів і часу, зниження ризиків та збільшення поточних прибутків, вже не хочуть брати на себе витрати за підготовку своїх кадрів та кадрового резерву, переклавши це в обов'язки працюючих і бажаючих працювати осіб.

За цих обставин починає набувати посилення процес саморозвитку населення. Саморозвиток, на наш погляд, є здатність людини самостійно шукати та сприймати інформацію і за допомогою неї впливати на свою особистість з метою удосконалення якості та продукту своєї праці. Саморозвиток є складовою частиною таких категорій, як: самоорганізація, саморегуляція, самореалізація, самоосвіта, самоуправління, самомотивація, самоменеджмент, самомаркетинг, самозайнятість, самовираження, самопізнання, самоудосконалення, та узагальнено уособлює постійне стійке прагнення людини розвиватися, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію з власної ініціативи.

Питання активізації саморозвитку населення вимагає як наймогальшого вирішення ще й з причини суттєвого прискорення НТП. Якщо: “Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років” [22]. Рівень підготовки трудових ресурсів є дуже важливим фактором впливу на ринок праці та економіку в цілому. Так, на промислових підприємствах України, яка ще має конкурентноспроможний науково-технічний потенціал, кваліфікація спеціалістів, працюючих не тільки в основному виробництві, а й у допоміжних підрозділах, має суттєве значення для економічної діяльності підприємств.

Наприклад, у металургійній, хімічній, силікатній, харчовій промисловостях існують різні методи та прилади, що застосовуються для аналізу якості сировини і продукції. Методи дослідження та прилади, які використовуються при цьому, мають похибки досліду, які коливаються у значних межах. Ступінь очищення та переробки вихідних матеріалів визначає сортність кінцевого продукту, а звідси виробничі витрати та ціну. Часто різниця показників, що визначають сортність – невелика, а різниця цін дуже відчутна. Тому, при наявності у штаті підприємства технологів і лаборантів спеціалістів

вищої кваліфікації та якісного обладнання для визначення складу сировини та продукції, легше уникнути зайвих виробничих витрат і чіткіше визначитись із сортністю сировини та продукції. Теж саме стосується підготовки спеціалістів інших галузей національного господарства. Помилки юристів, державних службовців, економістів, лікарів, водіїв також мають серйозні наслідки. Тому в економічно-розвинутих країнах провідні підприємства приділяють значну увагу професійному навчанню працівників вимагаючи від них безперервної освіти протягом всього трудового життя.

При дослідженні питання розробки перспективних напрямків поліпшення системи управління персоналом на підприємстві необхідно звертати увагу головні впливаючі чинники. Отримані результати дають можливість проведення подальших досліджень у напрямку розробки концептуальних засад подальшого розвитку управління персоналом і здійснення позитивних міжсистемних та внутрішньосистемних трансформацій.

## ВИСНОВКИ

Питання розробки ефективного механізму управління персоналом набуло широкого поширення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців і фактично є складовою більшості наукових досліджень в економіці. Але складність дослідження даного напрямку полягає у масштабності та багатоаспектності соціально-економічного життя суспільства, різниці середовищ соціально-економічних систем, відмінностях у виробничих, законодавчих, територіальних, ментальних, ринкових і галузевих чинниках впливу. Тому в економічній науці розроблюються й поступово узгоджуються окремі “вузли” ідеального механізму управління персоналом і ця обставина викликає необхідність його побудови адекватно сучасним умовам розвитку світової економіки. А скрутний стан економіки України свідчить про наявність проблем у сфері управління людськими ресурсами, які постають основою виробництва, розподілу, обміну та споживання. Саме тому в монографії розглянуто теоретичні основи та сучасні форми управління персоналом, а також запропоновано організаційно-управлінські заходи подальшого розвитку системи управління людськими ресурсами, що дозволяє більш повно реалізувати конкурентні переваги вітчизняних підприємств.

Виконане наукове дослідження надає можливість зробити наступні висновки. Розгляд теоретичних основ управління доводить про наявність значних доробок зарубіжних і вітчизняних науковців у сфері управління персоналом. Аналіз особливостей організації управління персоналом на підприємствах засвідчив про зростання ролі людських ресурсів та наявність спільних і відмінних рис управління персоналом на вітчизняних й зарубіжних підприємствах. Для упровадження заходів забезпечення якісної роботи служби управління персоналом на підприємстві необхідно визначити місце служби управління персоналом в організаційній структурі підприємства, сформувати інструментарій управління персоналом та удосконалити маркетинг персоналу. Розробка перспективних напрямів поліпшення системи управління персоналом на підприємстві повинна передбачати удосконалення системи управління персоналом за рахунок активізації заходів розвитку та саморозвитку персоналу.

В цілому у монографії визначено сучасні теоретичні аспекти та практичні здобутки управління персоналом. Оригінальність даного наукового дослідження полягає в тому, що авторами здійснено розкриття потенціалу механізму управління персоналом на різних управлінських рівнях національної економіки з урахуванням світового досвіду.

Перспективним напрямом подальших розробок є визначення прикладних аспектів механізму управління людськими ресурсами у національній економіці в умовах майбутніх глобалізаційних викликів світової економічної динаміки у XXI сторіччі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Новая философская энциклопедия: В 4 т. / Ин-т философии РАН, Нац. общ.-научн. фонд; Научно-ред. совет: предс. В.С. Степин, заместители предс. : А.А. Гусейнов, Г.Ю. Семигин, уч. секр. А.П. Огурцов. – М.: Мысль, 2001. – Т. III. – 692 с.
- 2 Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с.
- 3 Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 288 с.
- 4 Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 654 с.
- 5 Сухарський В.С. Економічний словник-довідник. – Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2002. – 328 с.
- 6 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
- 7 Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
- 8 Библия. Книги священного писания ветхого и нового завета. – М.: Издание московской патриархии, 1992. – 1372 с.
- 9 Мельник Л.Г. Тайны развития (не очень серьезная книга об очень серьезном). – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2005. – 378 с.
- 10 Моисеев Н.Н. Алгоритмы развития. – М.: Наука, 1987. – 304 с.
- 11 Моисеев Н.Н. Пути к созиданию. – М.: Республика, 1992. – 255 с.
- 12 Світова економіка: Підручник / А. С. Філіпенко, О. І. Рогаць, О. І. Шнирков та ін. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Либідь, 2001. – 582 с.
- 13 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академ-видав», 2003. – 416 с. с. 9
- 14 Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика. Навч. посіб. – 4 вид. змін., виправлене – Д.: Вид-во ТОВ «Баланс-Клуб», 2005. – 320 с.
- 15 Меннингер К. Война с самим собой / Перевод Ю. Бондарева. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001, – 480 с.
- 16 Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. – К: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
- 17 Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
- 18 Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр.–К.: МАУП, 2000.–576 с.
- 19 Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с.
- 20 [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – офіційний сайт Державного комітету статистики України

- 21 Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003
- 22 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
- 23 Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
- 24 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с
- 25 Лібанова Е.М. Ринок праці: Навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003» – 224 с.
- 26 Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституційний аспект // Україна: аспекти праці. – 2005. – №1. – С.3-8.
- 27 Сардак С.Е. Особливості функціонування ринку праці України та використання потенціалу саморозвитку для підвищення зайнятості населення // Україна: аспекти праці. – 2006. – №7. – С. 8-12.
- 28 Пешко А., Мазуренко Г. Економічні механізми регулювання розвитку ринку праці в Україні // Збірник наукових праць Національної академії управління при Президенті України. – 2005. – Вип.1. – С. 191-198.
- 29 Кравченко О.Б. Сутність та основні елементи організаційно–економічного механізму регулювання зайнятості населення // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 5. – К. 2005. – 127 с.
- 30 Афендікова Н.О. Стратегічні підходи до розробки механізму регулювання зайнятості населення // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 4-10.
- 31 Тульчинська С.О. Роль держави у стимулюванні зайнятості та формування доходів населення // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2005. – Випуск 205. – С. 128-135.
- 32 Діденко Я. Ринок праці України в аспекті національної ментальності // Україна: аспекти праці. – 2003. – №8. – С. 26-30.
- 33 Гуць М. Оцінка стану рпнку праці в умовах реформування економіки України // Україна: аспекти праці. – К. 2005. – №2. – С. 13-17
- 34 Коломієць В.М. Сучасний ринок праці України: проблеми і тенденції розвитку // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 51-54.
- 35 Юрченко В.В. Романишин В.О. Ринок праці України: сучасний стан та шляхи реформування // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6. – С. 214-219.
- 36 Шевченко І.Б. Теоретичні аспекти дослідження ринку праці // Зайнятість та ринок праці. – 2001. – Вип. 15. – С. 51-56.
- 37 Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
- 38 Генералова Ю.В. Вплив міграційних процесів на економічне зростання

- України // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4. – С. 181-185.
- 39 Державне регулювання економіки України: методологія, напрямки, тенденції, проблеми / За ред. М.М. Якубовського. – К.: НДЕІ М-ва екон. України, 2005. – 410 с.
- 40 Господарський кодекс України. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2005. – 240 с.
- 41 Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с.
- 42 Сардак С. Е. Види обліку в системах управління // Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – С. 245-251.
- 43 А. Эндрес, И. Квернер Экономика природных ресурсов, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.
- 44 Економіка підприємства: Підручник/За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
- 45 Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник.- К.: Атіка, 2002.- 480 с.
- 46 Федько В.П., Федько Н.Г. Инфраструктура товарного рынка. Серия «Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д: Феникс, 2000 – 512 с
- 47 Государственный классификатор Украины. Классификация видов экономической деятельности: ДК 009-96: Издание официальное / Разраб. Украинским Научно-исследовательским институтом министерства статистики, разраб. А.Г. Осауленко и др. – К.: Госстандарт Украины, 1996. – 198 с.
- 48 Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
- 49 Воронкова В.Г. Кадровый менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал» 2004. – 192 с.
- 50 Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
- 51 Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с
- 52 В.Н. Слиньков. Управление персоналом (Практические рекомендации). – К.: Алерта, 2004. – 240 с.
- 53 Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с
- 54 Пуригіна О.Г., Сардак С.Е. Міжнародна міграція: Навч. посіб. – К.: ВЦ «Академія», 2007. – 312 с.
- 55 Працевлаштування громадян за кордоном. Нормативні акти. / Упоряд.: Л.П. Ляшко, М. О. Павлов; За заг. ред. Д. М. Курдельчука. – К.: Юрінком Інтер, 2005. – 352 с.
- 56 Сардак С.Е. Розвиток галузей промисловості України в умовах посилення економічного співробітництва країн і динамічного розвитку інтеграційних процесів у світовій економіці // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №10. – С. 113-117.
- 57 Герасимчук Н. Тенденции развития промышленности Украины на

- современном этапе // Экономика Украины. – 2002. – № 3. – С. 24–28.
- 58 Зозулев А. Отечественные предприятия: необходимость концептуальных перемен // Отдел маркетинга. – 2003. – № 10. – С. 2–4
- 59 <http://industry.kmu.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства промислової політики України
- 60 Економіка підприємства: Навч. посіб. / За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
- 61 Петюх В. М. Управління персоналом: Навч. -метод, посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К., 2000.
- 62 Сотникова С.И. Управление карьерой. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 63 Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т, Ю. Базарова Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
- 64 Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 365 с.
- 65 Гунченко М.В. Основні принципи побудови та функціональний розподіл моделі мотивації праці // Вісник ДонДУЕТ. – 2003. – №4(20). – С.71-75
- 66 Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством: учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.
- 67 Бевз О.П., Куликов В.О., Шевченко Н.В. Мотиваційні аспекти формування конкурентоспроможності персоналу підприємств торгівлі різних форм власності. // Вісник ДонДУЕТ. – 2003. – №4(20). – С.174-180.
- 68 Кривоберец Б.И., Мирошниченко А.Б., Степанова Т.А. Проблемы мотивации повышения эффективности работы энергетической службы предприятия // ДонГТУ. –2000. –№1. –С.94-102
- 69 Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 1995. – 351с.
- 70 Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА М, 2002. – 638с.
- 71 Завадський Й.С. Менеджмент: Management: у 2т. –Т.1. –К.:Укр.-фін. інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542с.
- 72 Основы менеджмента / Под ред. В.Р.Веснина. – М.: “ГНОМ-пресс” при сод. Т.Д. “Элит-2000”, 1999. – 440с.
- 73 Третьяк О.О. Професійна орієнтація як передумова якісної підготовки персоналу // Матеріали міжн.наук.-практ. конф.“Соціально-економічні проблеми сталого розвитку українського суспільства”– Мелітополь: НКПГУ “ЗІДМУ”, 2004. – С.133-134.
- 74 Конвенція про професійну орієнтацію та професійну підготовку в області розвитку людських ресурсів // Информационный бюллетень Министерства труда Украины. – 1995. – №6. – С.7-14
- 75 Наказ Міністерства освіти України, Міністерства праці України, Міністерства у справах молоді і спорту України “Про затвердження Положення про професійну орієнтацію молоді, яка навчається ” від 2 червня 1995 року № 159/30/1526 (3 липня 1995 р. за N 198/734 ) // Юридичний вісник України. –1995. –№18. –С.20-22



- 76 Наказ Міністерства охорони здоров'я України та Державного комітету України по нагляду за охороною праці “Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі” від 23 вересня 1994 року № 263/121 (25 січня 1995 р. за N 18/554 ) // Бюлетень нормативних актів міністерств і відомств України. –1995. –№5. –С.88
- 77 Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти і науки України “Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві” від 26 березня 2001 року N 127/151 (6 квітня 2001 р. за N 315/5506 ) // Офіційний вісник України. –2001. –№15. – С.175-185
- 78 Наказ Міністерства праці України, Міністерства освіти України, Мінсоцзахисту України “Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення” від 31 травня 1995 року № 27/169/79 (27 червня 1995 р. за N 190/726 ) //Юридичний вісник України. –1995. –№15. – С.11-16
- 79 Постанова Кабінету Міністрів України “Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення” від 27 січня 1994р. №48 // Людина і праця. – 1994. – №4. – С.24-29
- 80 Івашов М.Ф. Професійна орієнтація в Україні: уроки минулого, проблеми сьогодення, погляд у майбутнє (в контексті світового досвіду) // Уряду України: Президенту, законодавчій, виконавчій владі. Аналітичні розробки, пропозиції наукових та практичних працівників: В 3-х т.Т2. / Під ред. А.І. Комаровой. – К., 1995. – С.176-181
- 81 Белова И.А., Французова Л.Я., Французов М.М. О проблемах профориентационной работы в школе // Социс. – 2000. – №5. – С.103-106
- 82 Корнієнко І.О. Професійна орієнтація в системі життєвих стратегій старшокласника // Практична психологія та соціальна робота. – 2000. - №5. – С.35-38
- 83 Профориентация // Школьный психолог. – 2003 – №4. – С.1-16
- 84 Тишина Т. Профессиональная ориентация выпускников // Отдел кадров. – 2002. –№5. – С.58-61
- 85 Тюхтенко Н. Соціально - економічні аспекти професійної орієнтації населення у процесі формування трудових ресурсів // Україна: аспекти праці. – 1998. – №5. – С.24-28
- 86 Ена А., Кальниш В., Баженов А., Хмельницький В. Нормативно-правовая основа профессионального психофизиологического отбора // Охрана труда. – 2002. –№4. – С.36-37
- 87 De la Planificacion Centralizada a la Economia de Mercado: Informe sobre el desarrollo mundial. 1996.-Washington: Banco Mundial, 1996.-275p.
- 88 Druker P.F. Managing in time of Great Change.–New York: Datton. Truman Talley Books, 1995. – 143p.
- 89 . Druker P.F. The post-capitalist society.–New York: Harper Business, 1999. – p. 112
- 90 Flamhaultz E.G. A model for human resources valuation: a stochastic process with services rewards // Accounting review.– April, 1998. – p. 112-134

- 91 Flamhaultz E.G. Human Resources Accounting.— New York: Jossey-Bass Publ., 1995. — 251p.
- 92 Flamhaultz E.G. Human Resources Accounting.— New York: Jossey-Bass Publ., 1995. — 251p.
- 93 Toffler A. Powershift. Knowledge, Wealth and Violence at Edge of the 21st Century. — NY, 1990.
- 94 Сидорова А.В., Гонта О.І. Організаційно-економічний підхід до визначення потужності інформаційних потоків в умовах переходу до постіндустріального суспільства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип.189: В 5 т. Том 2. — Д.: ДНУ, 2004. — С.353-360
- 95 Марюта О.М., Певзнер О.М. Інформаційний системний аналіз виробничо-економічних об'єктів: навчальний посібник. — Дніпропетровськ: ДДУ, 1995. —220с.
- 96 Єлісеєва О.К., Третяк О.О., В.В. Узунов Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі: монографія. — Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006.- 188с.
- 97 Деминг Э. Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994. — 237с.
- 98 Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. — К.: Європейський. університет, 2002. — 640 с.
- 99 Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. — К., 2003. -296 с.
- 100 Сардак С.Е. Потенціал маркетингу в удосконаленні механізму господарювання промислових підприємств: Дис. ... к.е.н.: 08.02.03 / Дніпропетровський національний університет. — Дніпропетровськ, 2005. — 193 с.
- 101 Марюта А.Н., Бойцун Н.Е. Экономико–математическое моделирование и оптимизация управления организациями: Монография. — Днепрпетровск: ДНУ, 2001. — 540 с.
- 102 Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посібн. — К.: А.С.К., 2003. — 176 с.
- 103 Колесніков Б.П., Батраченко І.Г. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: Монографія. — Донецьк: Норд-Прес, 2006. — 136 с.
- 104 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. — 336 с.
- 105 Савельєва В., Єськов О. Управління персоналом. — К., 2005. -336 с.
- 106 Третяк О.О. Менеджмент персоналу: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни. — Д.: ДНУ. — 90 с.
- 107 Колпаков В.М. Маркетинг персоналу. — К.: МАУП, 2006. — 408 с.
- 108 Марюта О.М., Єлісеєва О.К., Третяк О.О. Інформаційно-статистична оцінка якості праці диспетчера електричних мереж // Статистика України. — К.: НТК статист. дослідж., 2004. — № 1. — С. 61-67
- 109 Малайчук В.П., Пріснякова Л.М. Математичні основи психометричних досліджень: Навч. посібник. — Дніпропетровськ: ДДУ, 1996. — 212с.

- 110 Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація. Сертифікація. Якість. –2001. –№1. – С.56-58
- 111 Третьяк О.О. Методика врахування психометричного контролю уваги диспетчерів з метою вдосконалення економічних систем управління підприємств енергетичної галузі // Вестник Международного Славянского университета. Сер. Экономика – Х.: МСУ, 2002. – Т.5. – №5. – С.51-54
- 112 Пол Клайн. Справочное руководство по конструированию тестов. – Киев: Пан ЛТД, 1994.-640с.
- 113 139. Эргономика / Под ред д.т.н., проф. Дугаева Г.В. – К.: Вища шк., 1976.– 176с.
- 114 Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища школа, 1995. – 351с.
- 115 Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці. – К.: КНЕУ, 2000. – 232с.
- 116 Сардак С.Е. Розвиток трудового потенціалу підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 231: У 9 т. – Т. II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 287-292
- 117 Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів // Економіка України. – 2005. – № 3. – С. 49-56
- 118 Бутко М.П, Задорожна С.М. Трудовий потенціал України в трансформаційний період // Зайнятість та ринок праці. – 2005. – Вип. 20. – С. 67-75
- 119 Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 403 с., с. 65-66
- 120 Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Вид. Дім «Юридична книга», 2003. – 258 с.,
- 121 Сардак С.Е. Поширення інноваційних процесів з метою сталого розвитку економіки України // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції “Стан та проблеми інноваційної розбудови України’2007”. – Том 6. – Інноваційний розвиток наукової думки в Україні. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2007. – С. 26-29
- 122 Сардак С.Е. Формування трудового потенціалу працівників промислових підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 231: У 9т. – Т.ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 456-460.
- 123 Тимошенко И.И. Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 576 с.
- 124 Економіка розвитку: Підручник / О.М. Царенко, Н.О. Бей, І.І. Д’яконова, І.В. Сало; За ред. д.е.н., професора І.В. Сало. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 590 с.
- 125 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
- 126 Заїтова О.В. Розвиток персоналу як елемент інноваційної стратегії підприємства // Зайнятість та ринок праці. – Вип. 20. – 2005. С. 33-38
- 127 Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.:КНЕУ, 2005. – 337с.

- 128 Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академ-видав», 2003. – 416 с.
- 129 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с
- 130 Осовий Г.В. Питання реформи оплати праці в Україні // Праця і Закон. – 2005. – №7. – С. 6-19
- 131 Дорошук Н. Почему люди сопротивляются изменениям // Дистрибуция и логистика. – 2004. – №2. – С. 22-23
- 132 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.,
- 133 Сардак С. Плохая мотивация персонала – мина замедленного действия // Отдел маркетинга. – 2004. – №6. – С. 7-10
- 134 Малиновська О.А. Мігранти, міграція та Українська держава: аналіз управління зовнішніми міграціями: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 236 с.
- 135 Еськов. А, Л. Социальные аспекты стимулирования труда в условиях рыночных отношений // Економіка розвитку. – Харків: ХДЕУ, 2003. – №4(24). – С. 23-26
- 136 Жариков Е. С, Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с
- 137 Завалкевич Л. Э. Психология эффективного менеджера. – К.: Ника-Центр, 2002. – 288 с
- 138 Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002.- 501 с.
- 139 Таранов П.С. Золотая книга руководителя: законы, советы, правила. – Москва: Вече Персей, 1994.
- 140 Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.-Самара: Издательский Дом “БАХРАХ”,1998. – 672с.
- 141 Наохиро Ясиро. Конец японской практики. – Токио: Н.Ю.С., 1997.
- 142 Стратегия восстановления японской экономики // [www.kantei.go.jp](http://www.kantei.go.jp)
- 143 Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни ”Управління розвитком персоналу” / Укладачі: Л.М. Тимошенко, С.Е. Сардак. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – 24 с.
- 144 Becher, G.S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago - L., 1993.
- 145 Марюта О.М., Єлісєєва О.К., Пошивалова О.В. Соціологічні, соціально-економічні та кадрові аспекти управління персоналом: Навч. посібник.- Дніпропетровськ: ДДУ, 1997. – 84с.
- 146 Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування. – К.:КНЕУ, 2001. – 170с.
- 147 Марюта А.Н., Бойцун Н.Е. Статистические методы и модели в экономике: Монография. - Днепропетровск: Пороги, 2002. – 384с.
- 148 Єлісєєва О.К., Третьяк О.О. Методологічні підходи до ранжирування факторів оцінки якості праці шляхом експертного аналізу // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток

- економіки: Зб. наук. пр.: В 4-х ч./ НАН України. Інститут регіон. дослідж. Ред.кол.: відп. ред. академік НАН України М.І. Долішній. Вип.6 (XLIV).– Л.: Інститут регіон. дослідж. НАН України, 2003.– Ч.4. – С.90-97
- 149 Психология личности: тесты, опросники, методики /Авторы-составители: к.п.н., доцент Н.В.Киршева, Н.В.Рябчикова. – М.: Геликон, 1995. – 220с.
- 150 Третьяк Е.А. Обработка измерений при решении задач профориентации методом компьютерного тестирования // Актуальні проблеми автоматизації та інформац. технологій: Зб. наук. пр./ Наук.ред.: В.І.Мосаковський. –Д.: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2001. –Т.5. – С.92–97.
- 151 Третьяк О.О. Методика врахування психометричного контролю уваги диспетчерів з метою вдосконалення економічних систем управління підприємств енергетичної галузі // Вестник Международного Славянского университета. Сер. Экономика – Х.: МСУ, 2002. – Т.5. – №5. – С.51-54
- 152 Энциклопедия психологических тестов. -М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1999.-496с.
- 153 Третьяк О.О. Моделювання управління якістю праці персоналу оперативно-диспетчерської служби електроенергетичної галузі: Дис. ... к.е.н.: 08.03.02 / Дніпропетровський національний університет. – Дніпропетровськ, 2005. – 275 с.
- 154 Сардак С.Е. Чинники та напрями забезпечення економічного розвитку вітчизняних промислових підприємств // Тези доповідей III Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених „Хімія і сучасні технології” Секція 8. – Дніпропетровськ: УГХТУ, 2007. – С. 321.
- 155 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

**Монографія**

**Сардак С. Е.  
Третьяк О. О.**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗДОБУТКИ**

Підписано до друку \_\_.\_\_.09. Формат \_\_\_\_\_. Папір \_\_.  
Ум. друк. арк. \_\_. Обл. -вид. арк. \_\_.  
Тираж 300 прим. Зам. \_\_.

Видавництво “Інновація”  
49 \_\_., м. Дніпропетровськ, вул. \_\_\_\_\_.